

Maurizio Droli

VANTAGGIO CO-MARKETING

***MERCATI DIFFICILI, LAVORO DI SQUADRA E
RILANCIO DELL'ITALIAN STYLE***

cleup

Prima edizione: dicembre 2011

ISBN 978-88-6129-799-9

© Copyright 2011 by CLEUP sc
"Coop. Libreria Editrice Università di Padova"
Via G. Belzoni, 118/3 - Padova (Tel. 049/650261)
www.cleup.it

Tutti i diritti di traduzione, riproduzione e adattamento,
totale o parziale, con qualsiasi mezzo (comprese
le copie fotostatiche e i microfilm) sono riservati.

A Stefania

«Gli stati non hanno più la capacità di fronteggiare tutte le esigenze crescenti della società civile attraverso le risorse dei bilanci pubblici. La possibilità di consentire ai cittadini e alle imprese una forma nuova di partecipazione alla vita pubblica è la nuova frontiera della democrazia e del benessere collettivo; si tratta dell'unica soluzione oggi possibile. Questa frontiera in Inghilterra ha un nome - 'Big Society' - l'equivalente di ciò che in Italia si può indicare come 'Terzo Pilastro: più società civile e meno Stato'. Il ruolo del 'Terzo Pilastro' è fondamentale per costruire un moderno e sostenibile welfare delle opportunità, delle responsabilità e dei talenti, che sia in grado di garantire certezze di crescita e di sviluppo alle nuove generazioni».

Fonte: CENSIS, Convegno: *L'esigenza di una 'Big Society' in Italia; la crisi mondiale e i suoi riflessi nel nostro Paese*, Fondazione Roma, Roma, 25/11/2010

Indice

	pagine
Introduzione	9-12
1. Le necessità degli operatori	
1.1. Mercato: incrementare la clientela <i>luxury</i> e <i>lowcost</i>	15-19
1.2. Prodotto: caratterizzarsi, diventare sempre più difficili da imitare, rilanciare ‘il sogno italiano’	19-21
1.3. Prezzo: evitare corse al ribasso, uscire da guerre commerciali	21-22
1.4. Promo-vendita: aumentare la resa del budget di promozione	23-24
1.5. In sintesi: aumentare la produttività del marketing individuale	24-27
Caso 1.a. Ottimizzare la resa del budget di marketing: il co-marketing tra Peroni e Gran Canaria	27-29
Marketing e co-marketing: le ‘due gambe per correre’	29-30
2. Elementi di co-marketing turistico, intersettoriale e industriale	
2.1. Frontiere ‘a monte’ del co-marketing	35-41
2.2. Definizioni e ambiti	41-43
2.3. Attività-tipo e risultati ottenibili	43-45
2.4. Mappa delle opportunità	45-47
2.5. Progetto e strategia di co-marketing	47-50
2.6. Accordi	51-54
2.7. Partnership	54-58
2.8. Strutture di co-marketing	58-62
2.9. Ciclo di vita della partnership, frontiere ‘a valle’ e ‘partnering’	62-69
2.10. Tracciatura delle decisioni dei partner: il ‘diario di bordo’	69-70
Caso 2.a. Co-marketing in azione: il caso dell’Albergo Diffuso	70-71
L’urgenza di aumentare la produttività delle iniziative di co-marketing	72-73

3. Vantaggio co-marketing: leve, passaggi e prime check-list per una nuova funzione strategica

3.1. <i>Attrattività</i> : individuare le opportunità di co-marketing più ‘convenienti’	79-81
3.1.1. Segmentazione della domanda di prodotti e servizi	81-83
3.1.2. Individuazione dei prodotti-servizi richiesti ma non offerti	83-84
3.1.3. Definizione delle necessità di partnership e dei possibili partner	84-86
3.2. <i>Assestamento</i> : impostare un co-marketing che crei il massimo del valore per il cliente (e dei risultati per noi)	87-89
3.2.1. Individuazione dei ‘driver del valore’	89-90
3.2.2. Valutazione dell’interesse della controparte pubblico/privata	90-92
3.2.3. Redazione di un progetto ‘a due’ e stesura della scheda-tipo	93-96
3.3. <i>Adattamento</i> : collaudare il progetto in modo economico, coerente e rapido attraverso il ‘packaging dinamico’	97-99
3.3.1. Verifica dei supporti necessari per fare packaging	99-101
3.3.2. Sviluppo del database dei servizi e dei business ancillari	101-106
3.3.3. Creazione dei pacchetti multi-servizi	107-108
3.4. <i>Articolazione</i> : organizzare il lavoro attraverso accordi mirati	109-111
3.4.1. Individuazione delle iniziative di rinforzo competitivo	112-113
3.4.2. Suddivisione dei compiti e definizione dell’agenda	113-114
3.4.3. Definizione dell’accordo-quadro: la <i>lettera d’intenti</i>	115-118
3.5. <i>Adesione</i> : raccogliere le <i>risorse</i> necessarie allo ‘start-up’	119-122
3.5.1. Presentazione pubblica, efficace e coinvolgente del progetto	122-128
3.5.2. Raccolta delle manifestazioni d’interesse	128-130
3.5.3. Realizzazione di un workshop coinvolgente	130-133
3.6. <i>Attivazione</i> : creare il sistema di <i>promo-vendita</i> locale-globale	134-137
3.6.1. Evoluzione dal branding al co-branding	137-140
3.6.2. Creazione di una rete di vendita <i>lowcost</i> (<i>cross-selling</i>)	140-144
3.6.3. Coinvolgimento continuo dei network d’intermediazione	144-146

3.7. <i>Accelerazione</i> : aumentare il ritmo del co-marketing ... senza perdere partner per strada	147-149
3.7.1. Scelta degli indicatori e tracciatura dei risultati in tempo reale	149-151
3.7.2. Organizzazione efficiente delle sedute di brainstorming	151-153
3.7.3. Gestione dell'escalation di recupero individuale e complessivo	153-156
3.8. <i>Affiliazione</i> : difendere i <i>prezzi</i> dai rischi di corsa al ribasso attraverso la selezione continua di nuovi servizi e fornitori	157-160
3.8.1. Acquisizione delle richieste di nuovi servizi tramite front-desk	160-162
3.8.2. Raccolta d'informazioni sui possibili fornitori attraverso le fiere	162-164
3.8.3. Creazione o modifica delle regole di cortesia verso i clienti	164-166
3.9. <i>Affiatamento</i> : creare nuove opportunità di spesa per i clienti, di reddito e d'impresa per i partner	167-170
3.9.1. Creazione di convenzioni <i>ad-hoc</i>	170-171
3.9.2. Comunicazione interna semplice ma accattivante	171-172
3.9.3. Coordinamento <i>assertivo</i> degli incontri fra i partner	173-175
3.10. <i>Approccio</i> : acquisire buone prassi anche attraverso partnership con gruppi attivi sullo scenario internazionale	176-180
3.10.1. Individuazione dei gruppi-pilota con cui attivare lo scambio	180-183
3.10.2. Produzione e veicolazione bilanciata delle buone prassi	183-185
3.10.3. Gestione della comunicazione interna e riservata	185-186
Caso 3.a. Leadership e cooperazione tra impresa e territorio: le partnership di Costa Crociere	187-188
'Fare squadra' meglio dei concorrenti: 'Vantaggio co-marketing' e ruolo del 'Responsabile co-marketing'	189-190
Conclusioni generali: dal marketing al 'grande marketing'	195-199
Bibliografia	201-209

«L'impresa *deve* motivare efficacemente il personale a contatto con il pubblico e tutti gli addetti di supporto al servizio, i quali *devono* lavorare con spirito di squadra per ottenere la soddisfazione del cliente. Perché l'impresa sia in grado di fornire in modo costante un servizio di alta qualità, tutti *devono* praticare l'orientamento al cliente. Questo marketing 'interno' viene prima di quello diretto verso il mercato o 'esterno'».

(Marketing del Turismo, Kotler, Bowen, Makens, 2010).

Introduzione

La mancanza di liquidità sta frenando molte iniziative per lo sviluppo delle vendite nelle imprese, nei distretti e nelle destinazioni anche turistiche. Alcuni operatori, nonostante i richiami provenienti da più direzioni, non fanno promozione con altri i cui obiettivi commerciali sono simili (*co-marketing operativo*). Questi operatori rinunciano a diventare ancora più visibili sui mercati di riferimento, non risparmiano sui costi di promozione quanto potrebbero e rischiano di 'farsi superare' da nuove marche (*brand*) nella corsa per la conquista dei mercati più redditizi. Altre realtà non dispongono di dati relativi ai risultati ottenuti attraverso il co-marketing *affidabili* (*co-marketing analitico*). Queste esperienze non giustificano in modo *oggettivo* - attraverso numeri - gli investimenti richiesti ai partner, agli investitori e alla comunità locale. Altri operatori infine fanno co-marketing operativo e analitico, ma non controllano in modo sistematico le mosse dei concorrenti (*co-marketing tattico*), oppure non colgono le opportunità macroscopiche offerte dal mercato (*co-marketing strategico*). Quest'ultimo gruppo di operatori tende a perdere di vista l'ambiente in cui opera, avverte meno il rischio di muoversi in modo lento e, di norma non si dota di una figura professionale *ad-hoc*, quale il 'responsabile branding e partnership globale'. Ne consegue un operatore che fa co-marketing sullo scenario internazionale in modo *non professionale*.

Molti casi concreti indicano come *stare sul mercato anche attraverso il lavoro di squadra* non sia immediato o semplice, ma richieda dati, metodi, decisioni, strumenti, ossia un *know how* adatto. Questa sfida non riguarda solo l'Italia. Esistono all'estero sempre più imprese, consorzi e distretti i quali cercano di ottenere sempre più risultati anche attraverso il 'lavoro di squadra'. Oggi, lavorare insieme, 'fare sistema' o 'fare co-marketing' non basta più. Creare il nostro domani richiede di 'fare squadra sempre meglio sia rispetto al passato e sia nei confronti dei nostri concorrenti' (*vantaggio co-marketing*).

Esistono in Italia diversi privati, enti pubblici e gruppi, grandi e piccoli, i quali realizzano iniziative di co-marketing in modo da produrre risultati superiori sia rispetto ai costi delle attività e sia rispetto agli stessi raggiunti da altri. Vi sono purtroppo anche numerosi casi d'insuccesso i quali, come purtroppo rilevato da statistiche nazionali e internazionali, restano la grande maggioranza. Questo testo si propone di apprendere lezioni utili da entrambe le categorie.

Quanto avviene nel settore viaggi e turismo è paradigmatico. Il turismo collega l'agricoltura, l'artigianato e altri comparti i quali costituiscono, nel complesso l'Italian Style. Il bene offerto ai clienti è costituito da *servizi*, è costituito da beni immateriali e come tali *complessi*. Il turismo, insieme al settore finanziario è inoltre tra i più globalizzati, ad alto tasso tecnologico e ricco di *know-how*. *Interdipendenza, complessità, dinamicità e integrazione* con le dinamiche del

mercato internazionale creano *le condizioni estreme ideali* per collaudare strumenti utili anche nei settori più tradizionali dell'economia e nella grande impresa.

La prima domanda cui questo testo desidera rispondere è la seguente:

- *Quanto conta saper fare co-marketing insieme con altri oggi ... e quanto conterà nei prossimi mesi o anni?*

Il primo capitolo del testo assume l'obiettivo di far conoscere ai lettori i motivi pratici che spingono sempre più operatori, spesso leader di settore (*big player*) a lavorare insieme con altri sul mercato, sul prodotto, sui prezzi e sulla promo-vendita (sulle '4P' del marketing). Il lettore vedrà come:

- la richiesta di fare co-marketing venga innanzitutto dai propri clienti;
- il co-marketing riguardi le imprese, le destinazioni, i distretti o gli enti pubblici in modo del tutto autonomo dalle dimensioni raggiunte dalle rispettive organizzazioni, dalle risorse economiche o dalla tecnologia disponibili;
- il co-marketing non possa più essere considerato come 'una via da percorrere nel momento in cui la prima strada non è percorribile' (*second best*), ma rappresenti uno strumento necessario per fare marketing.

Marketing e co-marketing, così come economia reale e virtuale, costituiscono i due lati della stessa medaglia: la produttività del budget complessivo. La seconda domanda cui si cerca di rispondere è la seguente:

- *Che cosa s'intende per co-marketing del turismo, intersettoriale e industriale?*

Il secondo capitolo del libro presenta i lineamenti principali del co-marketing considerato. Si descrivono le somiglianze e le differenze (profonde) riscontrate tra marketing e co-marketing. Si individuano tre ambiti quali: il management, la responsabilità sociale e la tutela delle risorse ambientali, in cui coordinamento, cooperazione e partnership sono necessari, ma che costituiscono attività esterne (di frontiera) rispetto al co-marketing. Si descrivono i principali risultati ottenibili, le definizioni, le tipologie, le attività-tipo, gli accordi e le strutture organizzative possibili per una partnership di co-marketing. La lettura di questa sezione permette al lettore di:

- ottenere un vocabolario tecnico (*glossario*) utile per 'parlare di co-marketing' con i partner stranieri o italiani in modo da ridurre il rischio di malintesi;
- maturare un'idea complessiva delle possibilità di risparmio, di vendita, di creazione d'utile, ossia conoscere i vantaggi offerti dal co-marketing;
- decidere se integrare o no le iniziative congiunte di marketing in essere.

Il co-marketing, a differenza del marketing aziendale unisce organizzazioni e persone tra loro *autonome*. Fare co-marketing non è quindi semplice o immediato. Si consideri quanto segue: nessun operatore privato, pubblico o associativo che sia ‘è così in alto’ dal potere *ordinare a qualcuno* che cosa quest’ultimo *debba pensare o fare*. Il responsabile del co-marketing, ad esempio d’impresa non può licenziare un amministratore pubblico - partner - se questo non crea i servizi richiesti dai partner e viceversa. Esiste sempre la *libertà di decidere se* considerare importante o meno un’opportunità di co-marketing, *se* aderirvi o meno, *se* e quanto investire, *se* avanzare solo critiche o *se* anche fare proposte, *se* restare o *se* uscire dal gruppo. Queste e altre decisioni dipendono dalla *libera volontà delle persone*.

Libertà, volontà, fiducia reciproca, consenso e altre variabili, costituiscono al tempo stesso risorse necessarie e altrettanti ‘scogli da superare’ nelle attività di co-marketing.

I richiami tipo ‘*dobbiamo fare squadra*’, ‘*dobbiamo fare sistema*’ o ‘*dobbiamo collaborare*’, sebbene sorretti (spesso) dalla buona volontà, non sono purtroppo sufficienti ai fini del coinvolgimento delle persone e alla lunga possono stancare gli operatori ai quali questi vengono rivolti.

La domanda successiva cui questo libro desidera rispondere è la seguente:

- *Come fare co-marketing nel modo più produttivo possibile?*

Il *terzo capitolo* del testo presenta un metodo di lavoro pensato per aiutare gli operatori a fare co-marketing, nato nel 2007, sperimentato, dimostratosi capace di produrre un vantaggio rispetto ad iniziative simili e promosso su scala nazionale. Il metodo è frutto delle osservazioni effettuate dall’autore dal 1993 ad oggi su numerose partnership turistiche, intersettoriali e industriali seguite in prima persona o attive, sia in Italia e sia all’estero, nei diversi continenti.

Il testo si sofferma sulle dieci questioni dimostratesi più difficili da risolvere (colli di bottiglia) e individua altrettante prestazioni essenziali da migliorare (le ‘10A’ di partnering e co-marketing). Lo stesso offre trenta accorgimenti che si sono dimostrati utili (*buone prassi*) e propone delle tavole di autovalutazione (*check-list*). Il lettore che segue il percorso proposto può definire aspetti quali i seguenti:

- le proprie necessità di fare co-marketing;
- le iniziative che creano maggiore valore verso i clienti e i partner;
- le attività utili ad avviare il proprio *co-marketing* in modo rapido, economico e coerente;
- la struttura di un accordo necessario per facilitare l’avvio di attività congiunte come la ‘lettera d’intenti’;

- le modalità di autofinanziamento e di raccolta delle quote di adesione attraverso i partner;
- i passi da compiere per creare una rete di promozione e di vendita *lowcost* sul mercato internazionale o nazionale;
- una migliore capacità di modificare i contenuti delle iniziative di co-marketing in tempo reale;
- una selezione mirata dei partner;
- i vantaggi sempre diversi per i partner, per il personale e per la comunità in cui si opera;
- la conoscenza pratica non ancora formalizzata, ma necessaria per risolvere questioni nuove prima e meglio dei concorrenti.

Una partnership richiede di essere facilitata in modo diverso ad esempio in base allo stadio occupato sul proprio ciclo di vita. Il percorso proposto, anche se non sempre *largo e comodo*, sembra essere collaudato a sufficienza; è cioè *attrezzato e percorribile* nelle diverse fasi. Lo stesso costituisce una proposta di percorso, un *one best way* collaudato, ma soggetto a mille varianti o *flessibile*. Il lettore ottiene dal testo la possibilità di aumentare la produttività della partnership di co-marketing lungo tutti gli stadi del ciclo di vita dell'iniziativa: dalla *co-valutazione*, alla *co-progettazione*, alla *co-realizzazione*, alla *co-evoluzione*.

Neofiti, appassionati, esperti di marketing che desiderano fare gli interessi dei propri clienti *fino in fondo*, direttori d'impresa, responsabili tecnici di distretto o studenti possono trovare in questo testo lo *scenario*, i *casi di studio*, i *concetti*, il *metodo*, gli *strumenti* e - in ultima analisi - alcuni dei *valori* utili a migliorare il proprio co-marketing.

«Iniziative di politica del settore, calate dall'alto, in Italia non riescono a produrre effetti che, se condivisi in una fase progettuale, sarebbero invece di enorme utilità per l'economia nazionale».

Bernabò Bocca, Presidente Federalberghi, XVII Rapporto sul Turismo Italiano, Mercury, Firenze.

1. Le necessità degli operatori

Esistono delle *forze* quali ad esempio la tendenza all'invecchiamento della popolazione, l'accrescersi della concentrazione dei redditi, l'aumento dell'attenzione alle questioni ambientali o altre in atto nella società europea, le quali influenzano la capacità degli operatori di raggiungere i risultati economici attesi. Queste *forze* rappresentano, nel loro insieme il «macroambiente» di riferimento degli operatori, secondo Kotler, Bowen e Makens (2010).

Le informazioni raccolte sul *macroambiente* sono fondamentali per organizzare le attività di marketing realizzate da singoli operatori, i quali con i propri fornitori e distributori formano il «microambiente» (*ibidem*). Le pagine seguenti presentano una tendenza riscontrata ad un livello intermedio: la progressiva unione di *microambienti* diversi nel tentativo di rispondere ai cambiamenti in atto nel *macroambiente*.

Le '4P' del marketing: *mercato, prodotto, prezzo e promovendita* costituiscono la 'lente d'ingrandimento' utilizzata per descrivere le necessità che portano gli operatori a creare ed a rinforzare *nuovi microambienti aggregati*.

1.1. Mercato: incrementare la clientela *luxury* e *lowcost*

Il mercato del turismo è percorso da due tendenze di segno opposto; la prima di queste è costituita dall'aumento della richiesta di beni di lusso (*luxury*), mentre la seconda riguarda l'ascesa della domanda di prodotti e di servizi che hanno nel prezzo basso il principale punto di forza (*lowcost*).

Il mercato del lusso

La domanda di servizi e di prodotti *luxury* accomuna le società preindustriali, industriali e postindustriali. Il consumo di beni di lusso in genere rappresenta «un fenomeno basato sul desiderio di emulazione della ricchezza altrui e una delle manifestazioni più tipiche della natura sociale dell'uomo» per il sociologo Thorstein Veblen (1899); lo stesso costituisce uno dei mercati la cui espansione è più rapida. Il rapporto annuale "Fashion and Luxury Insight 2011" realizzato da SDA Bocconi e da Fondazione Altagamma indica la crescita, rispetto al 2009 degli indicatori medi relativi al fatturato, al ritorno sull'investimento, al risultato medio e al margine operativo lordo delle imprese attive nei comparti auto, vini, liquori, alberghi, cibi, moda e nautica *di lusso*. L'Indice 'The New Luxury 15' creato nel 1999 indica come i ricavi delle compagnie che operano nel comparto *luxury* tendano a reggere meglio di altri gli effetti delle crisi più recenti o crescano sebbene la situazione economica generale nei diversi continenti non sia facile. I

settori economici che traggono benefici da questo mercato sono numerosi.

La rivista Mark-Up, il periodico del gruppo Il Sole 24ore, in un articolo a firma di Valeria Torazza intitolato 'Tiene la polarizzazione dei consumi, la marca giocata in funzione anticrisi', pubblicato ad aprile 2009, afferma come, ad esempio nei settori alcolici e superalcolici, le vendite sia per i prodotti di altissima qualità (*premium*), che quelle per i prodotti di fascia bassa (*budget*) crescano in simultanea, mentre calano le vendite per i prodotti indifferenziati. L'autorevole *The Economist*, in un articolo centrato prevalentemente sul *cinema* e sull'*entertainment*, rileva come si stia assistendo a una lotta ristretta al ceto medio o 'middle-class struggle' e alla riduzione dei mercati per beni indifferenziati. Jeff Bewkes, CEO del gigante americano Time Warner afferma, attraverso la sintesi tipica dei grandi manager come 'entrambi gli estremi vadano bene' ('both the hits and the tail are doing well')¹. I clienti, anche nel settore bancario, si dividono sempre più tra offerte ad alto contenuto di consulenza e prezzi elevati (*trading-up*) e proposte con un contenuto di consulenza ridotto, a prezzi più contenuti (*trading-down*), mentre gradiscono sempre meno le soluzioni intermedie, prive di contenuti specifici di consulenza.² Una ricerca condotta da Bain&Co sui Mercati Mondiali per la Fondazione Altagamma indica come, nel settore dell'auto, i volumi di vendita raggiunti nel 2010 dai produttori di vetture di alta gamma crescano del 17% e si accingano a raggiungere livelli record nel 2011. La stessa fonte indica come l'andamento dei consumi *luxury* nel mondo, dopo la contrazione del mercato originata dalla crisi finanziaria del 2008, sia non solo tornata a livelli pre-crisi, ma abbia raggiunto traguardi superiori rispetto all'anno record 2007.³

Il *turismo* conferma la tendenza verso il *luxury* in atto negli altri settori dell'economia. Simon Mayle, Marketing manager di International Luxury Travel Market indica come «i buyer siano alla ricerca esperienze di viaggio nuove e capaci di garantire ai propri clienti momenti indimenticabili».⁴ Ricerche eseguite a più riprese sui buyer attivi nel *turismo luxury* indicano come aumenti la domanda d'identità, di lusso non ostentato, di privacy in oasi private, di aree riservate, di escursioni all'insegna del 'tutto è possibile', dalle foreste del Brasile, alle distese della Patagonia, alle colline del Chianti.

Il *luxury* rappresenta in sintesi il mercato da conquistare o dal quale non uscire per un numero crescente di operatori, ma richiede sempre più prodotti di altissima qualità. Questo costituisce oggi una delle opportunità tra le più grandi per le nostre imprese, piccolissime, piccole e medio-grandi anche turistiche, le quali subiscono (forse troppo) i problemi legati alle ridotte dimensioni delle proprie organizzazioni. Si stigmatizzano i limiti, ma si valorizzano poco i vantaggi che comunque esistono nel momento in cui, questo mercato in rapida evoluzione richiede loro di mettere in produzione lotti di prodotto d'estrema qualità, spesso piccoli o piccolissimi.

Il mercato-budget o 'lowcost'

La tendenza al *lowcost* consiste nella ricerca di prodotti che hanno nel prezzo basso e in una qualità accettabile i principali fattori competitivi. Ecco alcuni dei dati forniti su questo mercato da Assolowcost:

- il fatturato complessivo sviluppato da marchi *lowcost* quali Ikea, Ing Direct, Dacia del gruppo Renault, Camicissima, Quixa o Webank è cresciuto nel 2010 rispetto al 2009 del 13% e ha raggiunto i 76,9 miliardi di euro;
- il 48,8% degli italiani (quasi uno su due) ha acquistato almeno un prodotto *lowcost* nel 2010;
- il contributo del *lowcost* al Prodotto Interno Lordo in Italia è cresciuto in pochi anni, da livelli prossimi allo zero al 5% ed è registrato in ulteriore crescita.

La domanda di *lowcost* aumenta anche in settori dell'economia, quale l'auto o la moda. L'andamento delle vendite di auto *lowcost* nel periodo 2007-2013 è positivo non solo nei paesi in via di sviluppo quali Messico, Brasile, Cina, Malesia e Africa, ma anche in tutti i paesi ex-locomotori dello sviluppo, quali l'Europa, gli USA e il Giappone.⁵

Il *lowcost* cresce anche nell'industria della moda, assume una valenza *sociale* e cambia in meglio la vita alle persone che scelgono questa soluzione di acquisto, come afferma il sociologo Vanni Codeluppi:

«Il *lowcost* costituisce il terzo modello di evoluzione della moda, dopo l'alta moda e il pret-a-porter; rende il consumatore più libero rispetto allo stilista, lo aiuta a essere più attento a personalizzare il suo abbigliamento, ne aumenta le capacità di fare scelte rassicuranti, lascia più spazio alla fantasia, rende le persone meno costrette a uniformarsi alle rigide scadenze della moda tradizionale».⁶

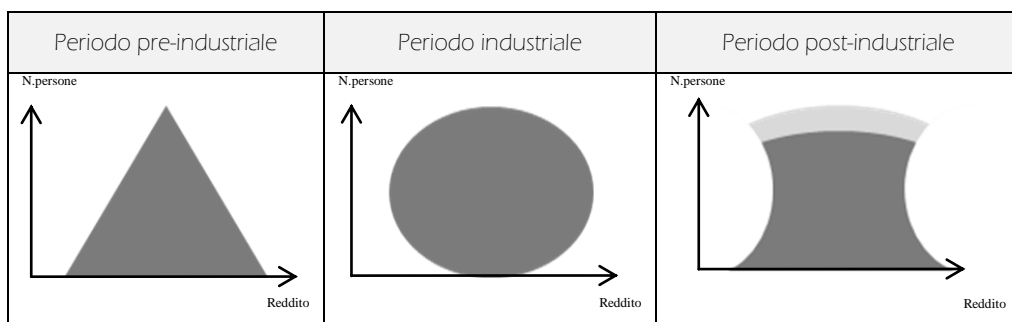
Questo mercato diviene ancora più importante grazie alla crescita di una domanda per un *lowcost di qualità*. Ecco come Giuseppe De Lucanis, di Assolowcost descrive l'importanza di quello che è possibile definire *nuovo lowcost*:

«Il *lowcost di qualità* è una rivoluzione sociale ed economica di cui si stentano a cogliere sia le opportunità, che la portata. ... Il modello business del *lowcost di qualità* comporta l'immissione di enorme quantità di valore e d'innovazione nel mondo della produzione e della distribuzione di beni e di servizi».⁷

La tendenza verso il *lowcost* nel turismo è in atto da qualche tempo a seguito della nascita dell'omonimo modello di business nei trasporti aerei. Le stesse vacanze finanziate, pressoché assenti fino a qualche anno addietro entrano tra le offerte trattate da molte delle agenzie di viaggi. Il credito al consumo conquista anche il mercato turistico proprio grazie alla possibilità per il cliente di accendere un finanziamento nel momento in cui si acquista un pacchetto d'agenzia. Non sarà un caso che il Governo italiano, attraverso la Legge Nazionale N.135, dd. 29 marzo 2001 abbia deciso di creare un sostegno finanziario *ad-hoc* destinato alle famiglie il cui reddito ponderato (ISEE) sia - nel 2011 - pari o inferiore a 35.000 euro attraverso il meccanismo dei 'Buoni vacanze'.

Il cambiamento nella forma (struttura) del mercato, anche turistico, costituisce un fenomeno di portata storica e può essere sintetizzato attraverso un percorso che segue tre fasi generali. Una struttura sociale 'a piramide' tipica del periodo preindustriale in cui il reddito maschile e femminile è funzione della posizione occupata dalla persona sulla scala nobiliare ha lasciato il posto, nel periodo industriale a una struttura successiva sostenuta dai redditi medi e dal cosiddetto 'ceto medio'. La forma del mercato nel periodo post-industriale appare invece concentrata alle estremità (*polarizzata*) tra una prima fascia di redditi alti-altissimi e una seconda formata dai redditi bassi o bassissimi, con un'area al centro più sottile costituita dalle persone che si muovono sia verso il basso e sia verso l'alto. La tavola 1.a. presenta la mutazione della struttura del mercato in corso, la forma assunta e la necessità di muoversi - in fretta - sia verso il *lowcost* e sia verso il *luxury* come presentata da MD attraverso relazioni realizzate a partire dal 2004.⁹

Tav. 1.a. Cambiamenti nella macro-struttura del mercato.



Questo fenomeno porta un numero di operatori sempre maggiore a ragionare sulle necessità di marketing conseguenti e sulle possibili vie d'uscita. L'aumento simultaneo della domanda internazionale *luxury* e *lowcost*, l'avvento di un mercato sempre più 'bianco' e 'nero', ossia *polarizzato* rappresentano cambiamenti in atto nell'ambiente di *mercato* tra i più ampi e profondi, ma stranamente poco approfonditi.⁸ Si ritiene invece che il mercato e il modo in cui questo cambia nel tempo costituiscano altrettanti punti di partenza per un ragionamento serio sul modo di rendere le iniziative di marketing più remunerative, non fosse altro per il

rischio di estinzione dei prodotti e delle popolazioni d'impresa che si collocano 'a metà' tra i due estremi. Una ricerca Horwath (2011)¹⁰ individua le seguenti due strategie adottabili per rispondere a questa sfida:

- creare partnership tra operatori;
- attrarre nuovi talenti e competenze.

La *partnership* è indicata come la prima delle strategie più adatte per rispondere al mercato di questo nuovo millennio.

1.2. Prodotto: caratterizzarsi, diventare sempre più difficili da imitare, rilanciare 'il sogno italiano'

Il concetto di *prodotto* nel turismo ha assunto le caratteristiche sfumate e immateriali dell'*esperienza* da diverso tempo. I turisti di oggi sono sempre più esperti, sono esigenti, chiedono proposte ad alto valore aggiunto, capaci di incontrare talmente bene i propri interessi, manifesti o nascosti da non fare desiderare altro di più o di diverso rispetto a quanto è loro offerto. Ecco come il giornalista di viaggio Fernando Garcia spiega il senso di rapimento che deriva dal vivere una delle città d'arte, orgoglio del nostro paese quale Venezia:

«Un gruppo di giornalisti rimase stupito non molto tempo fa, quando una famosa critica d'arte innamorata di Venezia, in Italia per la Biennale, non incluse la città nell'elenco delle sue preferite. Alla perplessità degli astanti rispose dicendo che per lei Venezia non era una città, ma era 'un sogno'. Mentre mi raccontavano questa storia, stavo seduto a un tavolino del Caffé Florian e i miei occhi vollero cercare una prova di quest'affermazione attraverso le finestre che danno alla Piazza San Marco. Ricordo di aver intravisto, come se si trattasse di un riflesso d'acqua dipinto da Canaletto, la facciata del Palazzo del Doge. Rivolsi un'altra volta il mio sguardo verso il mio tavolino di marmo e pensai che anche se mai in vita mia avevo pagato tanto per un cappuccino, quello era il caffè più economico che avrei mai preso».

Tratto da: <http://www.only-apartments.it/notizie/veneziana-da-sogno/>

Il termine *sogno* ricorre da diverso tempo all'interno di cataloghi promozionali, siti web e uffici vendita. Le iniziative che evocano direttamente o indirettamente il concetto di *sogno* nel turismo sono numerose e comprendono le seguenti:

- il catalogo di Valtur 2011 dedicato alle proposte d'eccellenza s'intitola 'Viaggi da sogno' e racconta come «ognuno di noi abbia un sogno». La missione di Valtur consiste proprio nel «aiutare i propri clienti a *sognare* attraverso i propri viaggi»;
- e-Dreams, uno dei siti Internet tra i più importanti nella vendita di voli e di vacanze online, propone il *sogno* di prenotare voli, soggiorni in hotel, crociere, pacchetti vacanza, viaggi last minute e auto a noleggio *in tempo reale, da un unico sito*. L'operatore propone un concetto di *sogno* ancorato all'efficienza e dimostra come abbracciare questa filosofia non significhi necessariamente rivolgersi a nicchie ristrette o ad un mercato alto-spendente;
- l'iniziativa '100Sogni' del tour-operator TravelPartner, rivolta alle agenzie di viaggi la quale propone ben 100 pacchetti di soggiorno a condizioni speciali, i quali includono l'uso di voli di linea con partenza da Genova. *100 Sogni* dimostra come la gamma sia uno degli elementi che costituiscono il sogno.

Il *sogno* rappresenta, nel turismo la garanzia che l'esperienza che si va a proporre corrisponda e superi le attese delle persone cui ci si rivolge per un determinato prezzo e in un determinato intervallo di tempo. Non tutti i competitori possono raggiungere livelli di eccellenza così elevati. Tendere a raggiungere l'eccellenza e il *sogno* diventa tuttavia importante anche 'solo' per restringere la rosa dei competitori.

Gli operatori che propongono *sogni* aggiungono una tappa al cammino di evoluzione svolto dall'offerta economica. Sergio Cherubini e Giorgio Eminente (1986) evidenziano già da diverso tempo come in molti casi si tenda a vendere «un sistema integrato di prodotti e di servizi». Il bene immateriale intangibile e non immagazzinabile si affianca allo stesso di tipo materiale e visibile, egemone nel corso della storia. Il concetto di *sogno* rappresenta l'evoluzione di una società dell'*esperienza*, la quale costituisce «un qualsiasi evento memorabile che impegna il consumatore sul piano personale nell'atto stesso del consumo». Il concetto, ripreso nella logica del 'experiential marketing' da Pine e Gilmore (1999) si basa sul concetto di servizio che allarga fino a considerare l'offerta al cliente come una vera e propria proposta dalle molteplici parti. Possiamo definire il sogno per le finalità di marketing e co-marketing come: *una sequenza di singole esperienze di valore eccezionale, capace di generare la sensazioni del tempo che si ferma, irripetibile, vissuta all'interno di una precisa cornice temporale e territoriale, capace di produrre un incremento nei livelli di soddisfazione, di spesa e di visibilità sociale nelle persone che l'attraversano*. La tavola 1.b. espone i diversi passaggi della transizione. La creazione di nuove infrastrutture, strutture, edifici o fabbricati può aiutare, ma non garantisce esperienze che raggiungano la dimensione del *sogno*. Gli operatori che costituiscono il *microambiente* lavorano per cercare, per individuare, per sviluppare, per organizzare e per promo-vendere *tutte le dimensioni del sogno*. Il luogo di partenza, il ritorno a casa, la località di

soggiorno o il perimetro aziendale, l'alloggio, la ristorazione, i servizi, gli eventi diventano gli ambiti al cui interno *evocare il sogno*.

Tav. 1.b. Dall'economia agricola all'economia dei sogni.

Tipo di economia	agricola	Industriale	dei servizi	delle esperienze	dei sogni
Offerta economica	commodity	beni	servizi	esperienze	narrazioni
Funzione economica	estrarre	fabbricare	erogare	mettere in scena	evocare
Natura dell'Offerta	fungibile	tangibile	intangibile	memorabile	ideale
Attributo-chiave	naturale	standardizzato	personalizzato	personale	irripetibile
Metodo di fornitura	immagazzinato in massa	rinnovato dopo la produzione	erogato a richiesta	rivelata in un intervallo di tempo	rivissuto in uno spazio e in un luogo precisi
Venditore	commerciante	produttore	prestatore	regista di esperienze	sinestesista
Acquirente	mercato	utilizzatore	cliente	ospite	persona
Fattore di domanda	caratteristiche	tratti distintivi	benefici	sensazioni	dejavù

(Adattato da: Pine, Gilmore, 2000)

L'avvento dell'*economia dei sogni* segna una discontinuità rispetto al passato. L'Italia può catturare questa opportunità, attraverso iniziative individuali e comuni gestite in modo intelligente. Il coordinamento fra gli operatori i cui prodotti e servizi offerti possono comporre *la sequenza* rappresenta una necessità.

1.3. Prezzo: evitare corse al ribasso, uscire da guerre commerciali

Il prezzo (*price*) costituisce «la somma di tutti i valori ai quali i consumatori rinunciano in cambio dei benefici ottenuti dal possesso di un bene o dall'utilizzo di un servizio» (Kotler, *et al.*, 2010). Le strategie dei gruppi di lavoro i quali modificano il prezzo a ciclo continuo fanno sì che si parli ormai di *pricing*, il processo attraverso cui un sistema di prezzi differenziati viene modificato a ciclo continuo in base agli obiettivi di vendita dell'operatore, ai risultati ottenuti e alle necessità dei clienti. Il prezzo rappresenta una delle leve del marketing tra le più utilizzate in modo 'aggressivo'. Costituiscono esempi di politiche commerciali

aggressive, nel solo settore del turismo, centrate sull'advanced booking e sulla riduzione dei prezzi le seguenti:

- la campagna di vendita lanciata a ottobre 2009 dal vettore navale Silversea per facilitare l'acquisto di tutte le crociere del 2010 prenotate nel 2009, attraverso sconti fino al 60%;
- la stessa realizzata dal tour operator italiano Settemari attraverso le tariffe speciali 'Prenota prima', 'Quota base' e 'Jackpot' per i pacchetti in catalogo nella programmazione invernale 2010;
- la campagna realizzata per l'estate 2010 del tour operator Robintour, finalizzata a favorire le prenotazioni da famiglie su vacanze brevi.

Anche i vettori aerei sono coinvolti nella 'lotta'. Le 'aste al ribasso' lanciate dal vettore aereo Meridiana-Eurofly¹¹ rappresentano una delle campagne di marketing centrate sul *lowcost* e avviate dalle compagnie aeree per incoraggiare il traffico sui propri velivoli. Le stesse grandi catene alberghiere cercano di recuperare le presenze perdute utilizzando la leva del prezzo. Queste e altre esperienze simili portano un numero sempre maggiore di operatori a praticare politiche di *pricing* il più delle volte a ribasso.

L'uso smodato della leva dei prezzi rappresenta l'elemento che preoccupa di più, come sostiene attraverso la newsletter Kompass News, Andrea Giannetti, Presidente Confindustria Assotrail, perché «porta gli operatori a non vendere più il prodotto, ma il prezzo stesso» (8/3/2011). La differenziazione dei prezzi richiede anch'essa il coordinamento con altre realtà. Ci si limita a notare come più operatori siano impegnati:

- nel realizzare centrali d'acquisto congiunte, nel ridurre i costi generali di produzione e nell'aumentare i margini d'impresa a parità del livello di aggressività della campagna di *pricing*;
- nel concordare criteri di differenziazione dei prezzi omogenei all'interno della stessa 'filiera' tra addetti ai trasporti, all'alloggio, alla ristorazione, ecc., ad esempio in base all'*età*;
- nel produrre una gamma sempre più ampia di servizi inclusi nel prezzo e opzionali, a pagamento in modo da creare valore e ridurre l'attenzione del cliente al fattore-prezzo.

Fare *pricing* comporta pertanto la cooperazione fra più operatori nell'acquisto di prodotti di uso comune, nel coordinamento nelle politiche commerciali e nello sviluppo di nuove proposte. Fare *pricing* sembra richiedere in sintesi *co-pricing*.

1.4. Promo-vendita: aumentare la resa dei budget di promozione

La marca (*brand*) costituisce uno dei tasselli più importanti per una strategia di comunicazione; questa rappresenta «la combinazione di un *nome*, di un termine, di un segno, di un simbolo, di un design o di una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore e che li differenzia da quelli dei concorrenti» per Kotler, Bowen e Makens, (2010). Il *brand* rappresenta una delle poche dotazioni alla portata delle imprese più grandi così come delle piccolissime realtà. Un *brand* di qualità che si distingue per la propria capacità di caratterizzare una proposta, di fare breccia nel mercato, è ‘efficace’. Un *brand efficace* esprime esattamente quello che l’operatore vuole comunicare, rende l’azienda diversa rispetto ai competitori ed è in grado di creare un collegamento duraturo tra servizi offerti e il tipo di ospiti più importanti. Promuovere un *brand* efficace comporta vantaggi, ma anche svantaggi perché significa generare aspettative di soddisfazione elevate nei clienti e richiede sforzi organizzativi maggiori. Due operatori i cui *brand* sono forti, ma i cui servizi offerti non sono altrettanto competitivi generano aspettative che se eccessive ottengono di ridurre la soddisfazione del cliente. Nessun *brand* ha inoltre il potere di rendere i prodotti e i servizi offerti più innovativi di quanto in realtà questi siano.

Un *brand efficace* richiede quindi un’azione di veicolazione (*branding*) *efficiente*. Se attraverso il *branding* tradizionale si veicola il proprio brand; attraverso il *branding efficiente* si compie quest’operazione in modo diffuso, attraverso le versioni più aggiornate del *brand* e a costi il più possibile contenuti. Le attività di *branding* individuali incontrano tuttavia degli ostacoli. Una quantità sempre maggiore di concorrenti promuovono la propria realtà in tutti i settori dell’economia, su scala locale, regionale, nazionale e internazionale nel momento in cui un operatore pensa a *come fare branding*. Più operatori riportano l’aumento delle difficoltà di farsi notare dai possibili clienti e l’incertezza dei risultati. I costi delle attività di *branding* costituiscono uno dei fardelli più impegnativi; questi tendono a essere elevati sia per l’organizzazione piccola e sia per la grande impresa. Un *branding efficiente* richiede inoltre *tempo* per produrre risultati apprezzabili.

Gli operatori che hanno un prodotto vincente da promuovere, un mercato interessante cui andare incontro, ottime sponsorizzazioni e un *brand* che comunica bene quello che si desidera offrire avvertono la necessità di ‘promuoversi meglio e con meno soldi’. Ciò richiede di veicolare il *brand* sul mercato globale e di aumentare le vendite nel breve periodo senza toccare l’organizzazione. L’esigenza di fare *branding* insieme con altre organizzazioni (*co-branding*) nasce, in sintesi dalla presenza di un brand efficace e dalla necessità rendere sempre più efficiente il proprio branding.

«Si ha co-branding quando un prodotto è contrassegnato da marche che fanno riferimento a proprietari differenti» per Kotler, *et al.* (2010). Possiamo dire che il

co-branding è il processo che ha il fine di veicolare il proprio brand attraverso il coordinamento, la cooperazione o la partnership tra due o più operatori i quali stabiliscono delle norme adatte a creare valore nella partnership agli occhi dei rispettivi clienti. Il *co-branding* non costituisce una novità,¹² richiede la condivisione di uno stesso spazio visibile dal mercato tra due o più *brand*, può portare a «incrementi nei livelli di vendita e di occupazione in azienda, ma con grandi risparmi».¹³ Il *co-branding* presenta quindi numerosi *vantaggi*: permette di aumentare l'affidabilità dei singoli *brand* percepita dei clienti (specie del *brand* meno conosciuto); consente risparmi di energie e comporta tempi di latenza tra gli accordi e i primi risultati in genere molto ristretti. Tra gli *svantaggi* del *co-branding* ricordiamo un elemento cui si accennerà nel corso del capitolo successivo quale la laboriosità del percorso. Fare *co-branding* permette a più organizzazioni di superare i limiti del branding individuale.

1.5. In sintesi: aumentare la produttività del marketing individuale

Sempre più operatori - abbiamo visto - lavorano insieme nel tentativo di superare i limiti legati alle dimensioni della propria organizzazione e ottimizzare la resa dei rispettivi budget. Il marketing turistico è in effetti «l'arte e la scienza di conquistare, di fidelizzare e di far crescere la quota di clienti che danno profitto» (*ibidem*). La missione del co-marketing consiste nel migliorare la produttività del marketing individuale; un risultato importante per gli operatori e per il nostro stesso futuro. Mario Draghi, governatore della Banca Centrale Europea, già governatore della Banca d'Italia si esprime così riguardo a questo punto:

«Serve produrre uno scatto di produttività, senza il quale non si potranno liberare le risorse necessarie per aumentare i redditi, i consumi delle famiglie non riusciranno a crescere e il divario nei livelli di benessere tra l'Italia e gli altri paesi d'Europa aumenterà».¹⁴

Aumentare la produttività del marketing può significare oggi:

- chiedere al cliente il prezzo usuale, più basso o personalizzato, non necessariamente inferiore al solito;
- proporre attività più numerose, innovative o di qualità;
- personalizzare attività e prezzi in tempi sempre più ristretti rispetto al passato e nei confronti dei concorrenti.

La tavola 1.c. illustra le possibili combinazioni tra i fattori considerati: le spese, i risultati e il tempo entro cui questi ultimi sono stati prodotti.

Tavola. 1.c. Produttività; opzioni aperte.

	+	=	≠	
Risultati	+	=	≠	
Spese		=	≠	-
Tempo		=		-

E' possibile proporre il concetto di *produttività di marketing* (Pmktg), in termini generali come *il rapporto che intercorre tra i costi sostenuti per realizzare specifiche iniziative di marketing (C) e i risultati economici ottenuti (R) nell'unità di tempo (t) considerata.*

$$Pmktg = C/R$$

Un'iniziativa di marketing il cui costo annuo è, ad esempio pari a cinquantamila euro, che produce un risultato documentato superiore anche solo di un euro rispetto all'investimento e che raggiunge un rapporto C/R compreso tra zero e uno può dirsi *produttiva*. I criteri in base a cui operare la scelta delle iniziative da monitorare in termini di produttività comprendono i seguenti:

- il costo della specifica iniziativa di marketing;
- la capacità dell'iniziativa di abbreviare il periodo di *tempo* entro cui raggiungere i risultati attesi;
- l'incremento nella soddisfazione, nell'appeal e quindi l'innovazione dell'iniziativa stessa.

Il *grado d'innovazione* rappresenta uno dei criteri di selezione più importanti per la scelta delle iniziative di marketing di cui monitorare la produttività. Più fonti indicano come *la novità* costituisca, al tempo stesso una delle caratteristiche più apprezzate dai clienti e una delle debolezze maggiori del marketing oggi.¹⁵ Gli operatori sono sempre più consapevoli dell'importanza raggiunta dal tema dell'innovazione. Enti locali, comitati di distretto, consorzi d'impresa e club di prodotto assegnano sempre più risorse all'innovazione nei propri progetti. Anche gli enti fieristici dedicano sempre più tempo a discussioni centrate su questo tema nell'ambito dei convegni in calendario. Alcune delle imprese del settore viaggi e vacanze, come accennato, vivono il fatto di essere piccole sullo scenario globale come un limite e sottovalutano i vantaggi offerti dalle ridotte dimensioni dei propri apparati organizzativi nel momento in cui il mercato chiede innovazioni personalizzate. Produrre piccoli lotti di prodotti e servizi, del tipo, nella quantità e nel momento 'giusto', ossia quello in cui questi sono richiesti richiede operatori piccoli e flessibili.¹⁶ Gli operatori consapevoli di questa grande opportunità non

hanno talvolta le idee chiare su quale sia l'ambito in cui essere più innovati. Altri, nell'incertezza nella scelta si bloccano o procedono per prove ed errori, cioè *improvvisano*. Esiste quindi il rischio di un'innovazione che si concentra sugli aspetti a breve termine e che trascura altri ambiti in cui la difesa delle proprie offerte dai tentativi di imitazione portati avanti dai competitori è più agevole. Diventare più produttivi attraverso l'innovazione di marketing significa considerare alcune questioni quali le seguenti:

- se l'innovazione più importante riguarda il contenitore, ovvero il contenuto;
- la scelta dell'innovazione giusta;
- la riduzione dei tempi di sviluppo dell'innovazione, di solito medio-lunghi;
- il coordinamento tra innovazioni diverse;
- il modo per superare una cultura avversa al rischio;
- il ruolo dei vantaggi per i clienti;
- il supporto di marketing, di management e finanziario dato all'innovazione;
- il modo per superare i competitori più innovativi.

(Adattato da: BCG)

Acquisire know-how sul modo di recuperare produttività attraverso l'innovazione diventa strategico. Gli spazi non mancano. Quattro tra le principali caratteristiche di qualità attribuite dai residenti esteri all'immagine dell'Italia, secondo un'indagine realizzata da AssocamereEstero in collaborazione con 53 Camere di Commercio Italiane attive in 34 paesi¹⁷ sono costituite dalla *storia e cultura* (99,8%), dalla *creatività e design* (98,3%), dall'*ospitalità e propensione al turismo* (91,7%), dal *benessere e livello di vita* (88%). 'Sogno italiano', produttività e made in Italy sono unite; come afferma Tatiana Souchtcheva, CEO di 'Società Italia', gruppo attivo nell'export del prodotto moda italiano sul mercato dell'est Europa:

«Considerare la donna russa come una semplice consumatrice di prodotti del tessile è un grande errore di valutazione. Oggi la donna russa ha un atteggiamento più consapevole nei confronti dello shopping di moda, ha abbandonato la fase bulimica dei primi tempi e la sua affezione per il Fashion System italiano cresce di pari passo con la sua conoscenza di tutti gli elementi che creano e mitizzano l'Italian Way of Life: il mare, le città d'arte, le vie dello shopping di Milano».¹⁸

I concetti di made in Italy e di stile di vita nazionale (*Italian Way of Life*) possono agevolare il percorso d'innovazione per gli operatori che si spingono sui mercati tradizionali ed emergenti. La possibilità di valorizzare queste risorse in modo innovativo esiste, ma richiede ancora una volta la cooperazione fra gli operatori che mirano allo stesso mercato, che garantiscono, che promuovono e che vendono *sogni* uniti da una radice comune: *l'Italian Style*.

Caso 1.a. Ottimizzare la resa del budget di marketing: il co-marketing tra Peroni e l'Isola di Gran Canaria in Spagna¹⁹

La sinergia tra una delle imprese italiane leader nella produzione di bevande quali Peroni (www.peroniitaly.com) e la destinazione turistica Gran Canaria (www.grancanaria.com) rappresenta un tentativo di espandere il mercato di riferimento dei due brand attraverso iniziative di co-marketing.

Peroni, dopo i favorevoli risultati ottenuti dalla propria campagna di marketing nel 2008 per il mercato italiano, ha stanziato fondi per un'iniziativa analoga nel 2009. La campagna di marketing è stata denominata *Dolce Vita* e ha trapiantato due obiettivi: intercettare una domanda più raffinata e valorizzare il concetto di *Italian Style*.

La volontà di presentarsi anche al mercato spagnolo ha portato l'impresa italiana a valutare la possibilità di realizzare la campagna in una località diversa dal Lago di Garda, teatro dei set precedenti. La realtà economica e turistica dell'isola di Gran Canaria si è proposta nel frattempo e ha offerto alcuni vantaggi quali ad esempio la bontà del clima, la grande varietà di location, il suo forte background culturale e la possibilità di contare sulla presenza di professionisti nei diversi settori. L'ente turistico di Gran Canaria e la società di promozione economica dell'Isola hanno offerto gli alloggi, i servizi di trasporto e i permessi necessari per fotografare nelle diverse location. La campagna promozionale ha preso così vita.

Tav. 1.d. Peroni-Gran Canaria: marchio italiano, modelli e set canari.



La campagna di co-marketing ha richiesto di dedicare attenzione al modo in cui rendere tangibile il concetto di *Italian Style*. I partner hanno cercato di rispondere a questa necessità e hanno organizzato approfondimenti quali feste, serate a tema, proiezioni cinematografiche e mostre di design su oggetti-cult italiani come la Vespa. Un terzo partner quale l'Istituto Europeo di Design di Milano ha fornito dei modelli di Vespa con decorazioni pensate per l'occasione. L'ambientazione, uno stile architettonico e scorci di paesaggio per certi versi simili ai paesaggi italiani hanno permesso di rappresentare l'Italian Style in modo originale ed efficace.

Tav. 1.e. Peroni-Gran Canaria: Italian Lifestyle e ambientazioni isolate.



I servizi e gli eventi sono stati concepiti in modo da moltiplicare le ripercussioni provocate sui media locali, regionali, nazionali ed esteri. La pubblicità diretta tradizionale e via web ha fatto sì che i mezzi di comunicazione canari e spagnoli promuovessero ulteriormente l'iniziativa verso l'estero.

L'account "Peroni Canarias" creato su Facebook ha avuto in quel periodo oltre 3.000 fan. I marchi della Peroni e della destinazione Gran Canaria sono così apparsi su numerosi articoli in giornali, riviste, web, blog e su altri media. Il vantaggio è stato notevole, considerato il fatto che una singola pagina di pubblicità in un quotidiano spagnolo ha un costo medio di 4.000€. Il settore privato ha ottenuto anch'esso vantaggi interessanti. La Peroni ha valutato il feedback positivo e ha confermato Gran Canaria come set per i successivi calendari.

Modelli, fotografi, scenografi, parrucchieri, addetti al make-up, operatori dei servizi di catering, responsabili della logistica hanno tratto anch'essi un guadagno diretto dallo sviluppo delle attività sul set.

I modelli del calendario hanno indossato capi prodotti da stilisti canari appartenenti al brand *Gran Canaria Moda Cálida*, con conseguente internazionalizzazione del mercato. Cinquecento copie del calendario sono state distribuite ai principali editori di moda in Italia, in Spagna, nel Regno Unito, in

Francia e in Germania e ripresi da testate quali Vogue, Elle, Woman, GQ, Vanity Fair e Harpers Bazaar. I risultati sono stati positivi anche in questo caso, dato che la presentazione dei propri modelli attraverso una singola pagina di pubblicità all'interno di una rivista italiana media del settore moda ha un costo medio non inferiore a 7.000€.

Peroni ha realizzato in sintesi la propria campagna, ha ottimizzato il budget a disposizione ed ha avviato azioni trasversali all'inizio non immaginabili quali la pubblicità in tv e al cinema, i concorsi o i viaggi premio. Peroni è riuscita a essere presente in contemporanea in due mercati a un costo inferiore allo stesso necessario per svolgere il servizio in Italia. Gran Canaria si è fatta conoscere in un settore e in un mercato dove sarebbe stato più difficile e più oneroso farsi promozione attraverso una campagna di marketing diretta e multicanale. Il caso dimostra il dinamismo dei nostri 'cugini spagnoli' anche nella creazione di partnership internazionali, la necessità del co-marketing e l'utilità generale dell'analisi in termini di rapporto Costi/Risultati.

Marketing e co-marketing: le 'due gambe per correre'

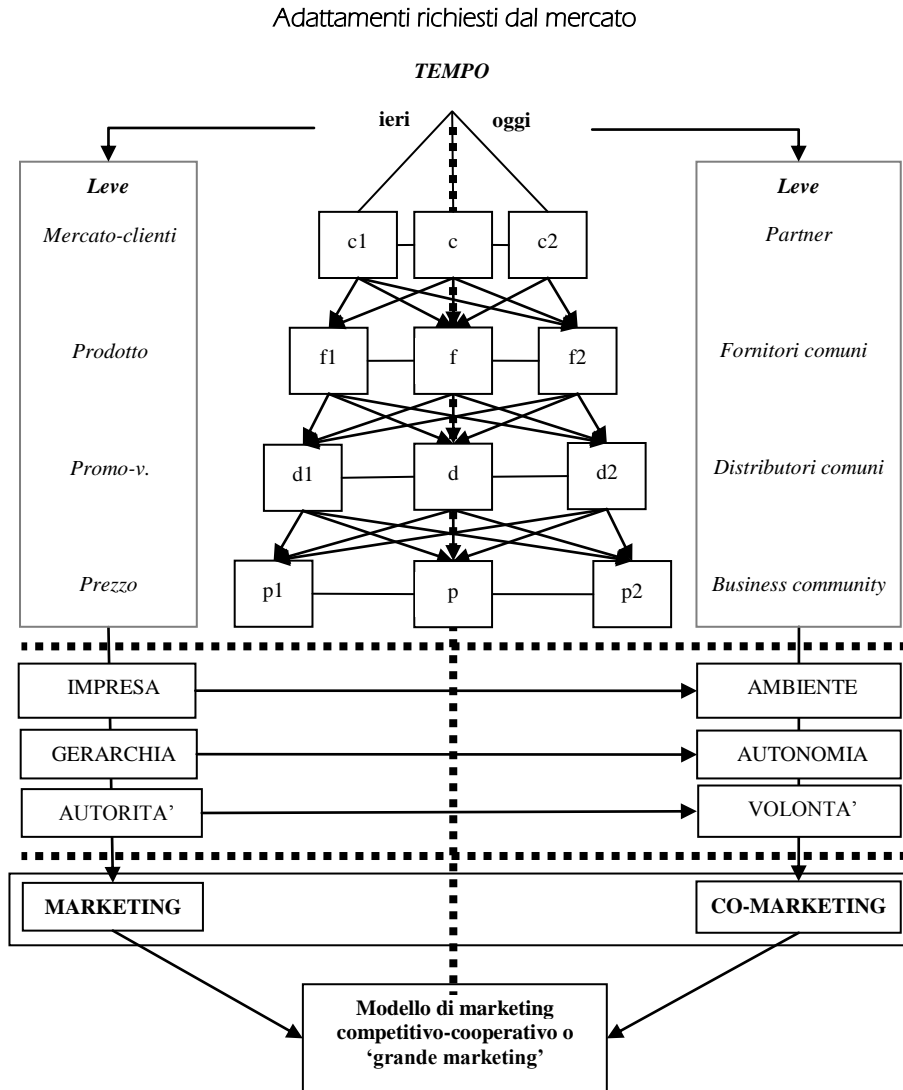
L'interazione tra il *macroambiente* e il *microambiente* sta portando a una serie di cambiamenti *a catena* nel modo di fare marketing. Il percorso che porta alla creazione di *microambienti aggregati* può essere sintetizzato come illustrato dalla tavola 1.d. L'evoluzione dei clienti, del prodotto, della promovendita e dei prezzi sta portando all'aumento delle relazioni fra operatori. *Clienti fidelizzati (c1)* o *nuovi (c2)* sono disposti a fornire suggerimenti per migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi. Le richieste dei *clienti fidelizzati* e *nuovi* portano gli operatori a migliorare la qualità delle proposte esistenti e fanno sì che questi ultimi creino i *prodotti richiesti ma non offerti*. Si collabora in modo più stretto con *fornitori abituali (f1)*, mentre si creano rapporti con *fornitori nuovi (f2)*.

La *promozione e la vendita* cambiano anch'esse. Gli operatori, più uniti ai propri fornitori (*f1* e *f2*), nel tentativo di vendere i propri prodotti e di aumentare la presenza sui mercati consolidano i rapporti con i dettaglianti e con gli intermediari, ovvero con i *distributori abituali (d1)* e *nuovi (d2)*. Il *prezzo*, sempre più contenuto e al tempo stesso elevato, come richiesto da un mercato *polarizzato*, spinge gli operatori a coordinarsi per cercare di contenere gli effetti più nefasti della corsa al ribasso anche attraverso la creazione di servizi opzionali (ancillari) ad elevato valore aggiunto.

Il risultato finale di questo processo consiste in un approccio al marketing che abbina iniziative individuali (competitive) e attività di gruppo (co-operative) o cooperative²⁰ le quali possono completarsi a vicenda. Il mercato spinge affinché gli operatori adottino due modi distinti di raggiungere risultati: il *marketing verticale* in cui l'*operatore acquista lavoro* e lo gestisce attraverso la leva dell'autorità e il

marketing orizzontale il quale unisce più operatori tra loro autonomi come evidenziato dalla tavola 1.g.

Tav. 1.g. Marketing + Co-marketing = 'Grande marketing'.



(MD, 2011)

I confini tra marketing *interno* ed *esterno* diventano più definiti. Gli operatori possono finalmente pensare e agire su scala sia locale e sia globale o allargata, attraverso un altrettanto 'grande marketing'.

Capitolo 1 – riferimenti

¹ The Economist, *A world of hits, Ever-increasing choice was supposed to mean the end of the blockbuster. It has had the opposite effect*, Nov 26th 2009.

² Fonte: <http://valorepertutti.blogspot.com/2008/12/polarizzazione-del-mercato.html>.

³ Si pensi che il giro d'affari dei prodotti di alta gamma nel 2010 ammontava a 172 miliardi di Euro, con una crescita del 12% rispetto al 2009, anno di flessione del mercato di alta gamma, mentre le previsioni per il 2011 indicano una crescita del mercato dell'8%, per complessivi 185 miliardi di Euro. (Fonte: Fondazione Altagamma)

⁴ Fonte: TTG, *I nuovi trend del lusso, nella decima edizione di Iltm*, 7/7/2011.

⁵ Fonte: così Riccardo Monti del Boston Consulting Group in un articolo intitolato *Fiat parte in vantaggio nella gara low cost* su: Milano Finanza del 24/10/2007 a pag. 6.

⁶ Fonte: *AssoLowcost: l'affermazione della moda Low Cost*, su: etribuna.com, 27 ottobre 2008.

⁷ *Il lowcost di qualità*, fonte: www.assolowcost.it.

⁸ L'autorevole periodico *The Economist* è fra le prime testate internazionali ad avere portato all'attenzione del grande pubblico questo fenomeno attraverso un articolo intitolato, in modo significativo *For richer, for poorer* e datato 5 novembre 1994.

⁹ Tratto dal report: 1999-2003: *Il Friuli Collinare va meglio. Basterà?* M. Droli per Comunità Collinare del Friuli, Colloredo di Monte Albano, (UD), marzo 2004, documento non pubblicato.

¹⁰ Fonte: The Future of Luxury Travel, a Global Trends Report, June, 2011.

¹¹ Meridiana è inoltre una delle compagnie più attive nello sviluppo di viaggi nazionali da e per la Sardegna come antidoto al rincaro dei costi nei prezzi dei traghetti verificatosi nell'estate del 2011. La compagnia ha proposto nei mesi di giugno-luglio voli a partire da 73 e 91 euro su tutti i voli provenienti da Roma Fiumicino e forti incentivi a valere su tutte le rotte di collegamento con il nord Italia.

¹² Le prime attività di co-branding risalgono al 1930 (Trader Vic's) e sono state realizzate nel settore della ristorazione.

¹³ NRA – National Restaurant Association, USA, 1996.

¹⁴ Mario Draghi, Convegno AIAF, ASSIOM, ATIC-FOREX, 19 gennaio 2008, Bari.

¹⁵ Le grandi imprese del settore viaggi e vacanze che compaiono nella classifica delle 25 compagnie più innovative in Europa secondo la classifica stilata da Standard & Poor's (2009) sono solo 2: Virgin Group e Boeing, contro le 4 del settore auto (Toyota, BMW, Volkswagen, Daimler-Chrysler), le 4 del settore chimica ed energia (Procter&Gamble, 3M, Shell, GE), le 13 del settore tecnologia (Apple, Google, Microsoft, Nokia, eBay, Sony, Samsung, IBM, Intel, Genertech, CISCO, Philips, Amazon.com), oltre a Disney e Ikea in settori caratterizzati da un'elevata intensità di capitali come rispettivamente l'home entertainment e la grande distribuzione.

¹⁶ Il principio della *produzione flessibile*, o *Just-In-Time* (Ohno, 1948) afferma da diverso tempo come i risultati dell'impresa dipendano dai modi e dai tempi con cui quest'ultima riesce a variare la propria offerta, l'organizzazione interna e altri fattori sulla base della domanda del mercato.

¹⁷ Stile italiano e Italian Way of Life: carte vincenti per il Made in Italy? *Indagine a cura di Assocamerestero, in collaborazione con le Camere di Commercio Italiane all'Estero*, Supplemento del N.37 di *l'Espresso* gennaio-febbraio 2006, Milano.

¹⁸ Fonte: *Indagine Esplorativa sui Gusti e le Tendenze del Consumatore Russo*, newsletter web, 18 settembre 2010, *Economia e Finanza*.

¹⁹ Ringrazio Fernando Navarro Beltrame, promotore turistico di Gran Canaria in Italia per la disponibilità a presentare il caso di co-marketing realizzato dall'Isola canaria nell'ambito delle lezioni di Marketing del turismo tenute presso l'Università di Udine e successivamente a sviluppare il testo presentato da questo libro il quale è in gran parte opera sua. Il caso presentato rappresenta una semplificazione delle attività di co-marketing possibili e che vedono la Spagna spesso come promotore. Un altro dei tanti esempi di 'co-marketing made in Spain' realizzato su scala più vasta è 'España Verde'; un marchio turistico, lanciato nel 1989, che comprende le quattro regioni autonome della costa atlantica spagnola quali Galizia, Asturie, Cantabria e Paesi Baschi, finalizzato a integrare la specifica personalità dell'offerta e presentare alcuni elementi comuni, tra cui natura, paesaggio, cultura, gastronomia, nonchè volto a ottimizzare il budget promozionale.

²⁰ Il concetto di *coopetizione* è stato coniato da Paul Terry Cherington (1913), sviluppato da Raimond John Noorda, CEO della compagnia Novell e introdotto tra i temi di ricerca da Brandeburger e Nalebuff (1996). Si veda anche Lado, Boyd, Hanlon, (1997); Gnyawali, Madhavan, (2001); Dagnino, Padula, (2002).

«Gli operatori attivi sui mercati luxury e in generale farebbero bene a considerare le attività di partnership e il co-marketing come parti integranti delle proprie operazioni di posizionamento; queste sono sempre più importanti per associare il proprio brand alle reti di vendita e sono in grado di facilitare l'incontro tra le necessità del mercato e le caratteristiche del prodotto».

The Future of Luxury Travel, documento realizzato per International Luxury Travel Market da Horwath HTL, pg.21, Giugno 2011.

2. Elementi di co-marketing turistico, intersettoriale e industriale

Un numero sempre maggiore di operatori cerca di fare co-marketing per soddisfare le più diverse necessità. Le pagine seguenti presentano le definizioni, le distinzioni tipologiche e le caratteristiche generali delle attività realizzate.

2.1. Le frontiere 'a monte' del co-marketing

Descrivere il concetto richiede l'individuazione di un possibile perimetro esterno. Le 'frontiere a monte del co-marketing' riguardano:

- il *management* e il *co-management*, l'aspetto dell'*efficienza*;
- la *responsabilità sociale d'impresa*, ossia l'*equità*;
- la *preservazione* e la *co-preservazione* delle risorse utilizzate dagli ospiti o *eco-sostenibilità*.

La tavola 2.a unisce quattro prestazioni essenziali: *efficacia*, *efficienza*, *equità* ed *eco-sostenibilità* alle quali corrispondono altrettante macro-tipologie di attività ed un modello di sviluppo reso possibile dalla partnership (si veda anche: Droli, 2009).

Tav. 2.a. Prestazioni essenziali nei termini delle '4E'.

Partnership=recupero di...	
<i>Eco-sostenibilità</i> Co-preservazione risorse	<i>Efficacia</i> Co-marketing
<i>Equità</i> Responsabilità sociale	<i>Efficienza</i> Co-management

Le pagine seguenti descrivono, per grandi linee le quattro macro-attività con cui s'interfacciano le funzioni marketing e co-marketing.

Co-management ed efficienza

Il processo di produzione che coinvolge anche altre imprese le quali «non sono sullo stesso livello, ma che appartengono alla medesima catena del valore non sono considerate dalla teoria propria del co-marketing, anche se possono sfociare in una

gamma considerevole d'iniziative di marketing di tipo *simbiotico*» secondo Adler (1966), nonché Vardarajan e Rajaratnam (1986). Queste relazioni sono caratterizzate dalla posizione degli operatori i quali si collocano sia all'inizio del processo di produzione individuale (*fornitori*) e sia alla fine dello stesso (*distributori*). I primi operatori forniscono materie prime importanti per la produzione, mentre i secondi assicurano uno sbocco al mercato.

L'accordo stretto nel settore viaggi tra compagnia aerea Emirates e il fornitore Rolls Royce per una sempre migliore manutenzione dei velivoli, quello creato tra la compagnia di servizi tecnologici OnAir e la compagnia di bandiera brasiliana Tam Brazilian Airlines per migliorare la connettività a bordo o lo stesso realizzato tra Ryanair e Bologna Airport Parking per offrire condizioni di vantaggio nel parcheggio aeroportuale ai clienti Ryanair sono esempi di accordi di *marketing simbiotico* operatore-fornitori.

Le grandi compagnie del trasporto aereo non sono le uniche a sviluppare attività di *marketing simbiotico*. Altre iniziative di questo tipo collegano, nel turismo gli operatori ai soggetti distributori quali tour-operator, agenzie o promoter multimarca nel tentativo di facilitare l'ingresso sul mercato.

Vettori aerei, compagnie di trasporto ferroviario e operatori di altro tipo mettono a punto sempre più spesso i propri piani di vendita e di sviluppo attraverso il coinvolgimento dei promotori, nel tentativo di valorizzarne il know-how e ridurre la possibilità di malfunzionamenti interni in fase di vendita. Due o più operatori economici legati da rapporti di fornitura o di distribuzione, attraverso le attività di *marketing simbiotico* possono, in sintesi ampliare l'oggetto dei rispettivi accordi commerciali, migliorare le prestazioni delle rispettive realtà e aumentare la soddisfazione dei clienti.

La tavola 2.b. espone alcune delle possibili iniziative e accordi di *marketing simbiotico* volte a ottimizzare i costi di produzione, i tempi di fornitura, l'uso delle tecnologie e i processi di cambiamento nelle organizzazioni in base al tipo di risultati attendibili nel breve, nel medio e nel medio-lungo termine.

La gestione delle attività volte a migliorare l'efficienza di un singolo operatore considerato *principale* riguarda il processo di produzione e spetta al management. Si configura così un marketing-management allargato. Queste iniziative sono finalizzate a raggiungere obiettivi anch'essi di management, richiedono il coordinamento e la cooperazione, ma presuppongono la presenza di una struttura comunque predominante, la quale si colloca, di norma al centro del processo di produzione. Le stesse possono ottenere, come risultato finale il miglioramento della posizione competitiva iniziale raggiunta dai diversi operatori coinvolti.

Tav. 2.b. *Co-management*: aspetti ottimizzabili, orizzonte temporale e finalità degli accordi più frequenti.

Aspetto Orizzonte	Costi di produzione	Tempi di produzione	Tecnologia	Cambiamento organizzativo
<i>A breve (operativo)</i>	scambiarsi informazioni sui prodotti concorrenti migliori	gestire richieste di personalizzazione in tempo reale	integrare le rispettive reti di vendita	spiegare ai fornitori/distributori i dettagli più importanti del piano aziendale
<i>A medio (tattico)</i>	negoziare convenzioni per forniture di medio periodo	condividere informazioni sulla produttività di singoli reparti	coinvolgerli nel rinforzo dei servizi e dei prodotti offerti	coinvolgerli nell'implementazione delle attività
<i>A medio-lungo termine (strategico)</i>	progettare prodotti di uso comune nuovi e migliori rispetto ai precedenti, ecc., ecc.	sviluppare nuovi software, accorciare il periodo di attesa ordine-consegna, richiesta assistenza - intervento, ecc., ecc.	depositare e difendere marchi e brevetti di interesse comune con fornitori/distributori, ecc., ecc.	individuare possibili fornitori/distributori, sviluppare nuove opportunità d'impresa, attrarre investitori, catturare finanziamenti, ecc., ecc.

Responsabilità sociale ed equità

Unire l'economia alla comunità in cui si opera rappresenta una tra le necessità più attuali e urgenti per un numero crescente di cittadini. Gli obiettivi assunti dall'operatore privato sono detti in questo caso di Responsabilità Sociale (*Corporate Social Responsibility - CSR*).

La CSR risponde all'esigenza di introdurre preoccupazioni di natura sia etica e sia morale all'interno della visione strategica d'impresa; questa è definita espressamente dall'Unione Europea come «un'iniziativa volontaria che ha come oggetto l'integrazione delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate».¹

Il concetto di CSR è espresso per la prima volta in modo completo da Robert Edward Freeman (1984), ma ha tra le premesse i lavori di Friedman (1970) e di Pallavicini (1968)²; lo stesso si articola in un insieme di norme, o *attività standard* che sono accolte dalle routine d'impresa. Il co-marketing 'confina' con questo tipo di attività per tradizione e presenta più d'una connessione possibile. Il più diffuso degli standard di CSR esistenti a livello globale, ha come oggetto la

Rendicontazione Sociale (*Social Accountability*) delle attività di CSR e può costituire una base su cui impostare attività di marketing e di co-marketing. Lo standard è denominato *SA 8000* ed è finalizzato a valutare il rispetto da parte delle imprese dei requisiti minimi in termini di diritti umani o sociali. Fanno parte delle norme di CSR introdotte dallo standard *SA 8000* gli impegni a:

- escludere il lavoro minorile, il lavoro forzato, qualsiasi discriminazione basata su sesso, razza, orientamento politico, sessuale o religioso;
- riconoscere orari di lavoro non contrari alla legge;
- garantire una retribuzione dignitosa per il lavoratore, la libertà di associazionismo sindacale, il diritto dei lavoratori di essere tutelati dalla contrattazione collettiva, la sicurezza e la salubrità sul luogo di lavoro.

Il CSR inteso in questi termini costituisce un elemento importante dell'attività economica, ma purtroppo non ancora diffuso. Questi standard, va detto fissano solo alcuni dei requisiti di *Social Accountability* cui gli operatori possono fare riferimento, i quali variano da settore a settore. Il turismo ha dato vita nel tempo ad una serie nutrita di partnership di CSR. Gli accordi con istituzioni attive nella prevenzione di malattie, con associazioni d'interesse storico, con organizzazioni sindacali attive in settori produttivi in crisi, con associazioni di emigrati all'estero, con gruppi di volontari che prestano assistenza a persone diversamente abili, sono alcuni esempi d'iniziative di CSR finalizzate ad attenuare alcuni dei problemi sociali esistenti. La tavola 2.c. espone alcune delle possibili iniziative e dei possibili accordi di CSR.

Le iniziative di CSR rappresentano in un certo senso *un* processo attraverso il quale due o più operatori economici, istituzioni e associazioni del terzo settore legati da rapporti di prossimità, culturali, naturali o di altro tipo collaborano al fine di aumentare l'*equità* e in seconda battuta, la *remunerazione complessiva* del processo economico.

Il concetto di CSR può collegare quindi ogni tipo di operatore; privato, pubblico o associativo che sia. Le iniziative di CSR, se gestite in modo oculato possono rendere l'operatore più *solidale* e più *produttivo*, capace di contribuire al benessere proprio e al contempo migliorare la qualità della vita di persone più bisognose di essere sostenute.

Le iniziative di CSR, quando basate su valori comuni, sulla cooperazione volontaria e sulla strategia complessiva possono alimentare lo sviluppo delle imprese e rivelarsi decisive per il benessere della comunità più allargata in cui queste operano.

Tav. 2.c. Responsabilità Sociale: aspetti ottimizzabili, orizzonte temporale e finalità degli accordi-più frequenti.

Aspetto Orizzonte	<i>Persone svantaggiate in genere</i>	<i>Studenti</i>	<i>Persone diversamente abili</i>	<i>Locali emigrati in paesi in via di sviluppo (e non)</i>
<i>Operativo</i>	stipulare contratti di fornitura 'spot' o di medio periodo	dotarsi di database delle competenze in fase di formazione	utilizzarne le competenze sia in scena, che fuori scena	diffondere informazioni sulle opportunità di lavoro, di investimento
<i>Tattico</i>	sviluppare iniziative verso il mercato innovative e ricche di appeal	istituire borse di studio per progetti di ricerca in grado di produrre risultati economici apprezzabili	acquistare stock di prodotti e servizi	fare volontariato, acquistare merci prodotte dalle comunità e paesi in via di sviluppo, ecc.
<i>Strategico</i>	stipulare contratti di assistenza tecnica a progetto con o senza incentivi sui risultati, ecc., ecc.	integrare le competenze nei progetti, sia locali che europei in base alle reali capacità di ciascuno, ecc., ecc.	cercare fondi nazionali ed europei per facilitare la nascita di nuove imprese, ecc., ecc.	progettare nuovi prodotti e servizi realizzati con materie prime locali o da paesi in via di sviluppo, ecc., ecc.

Co-preservazione ed eco-sostenibilità

Qualsiasi attività economica produce un *impatto* sul sistema ambientale in cui essa opera. Alcuni fattori come la presenza di mercati geografici caratterizzati da un'elevata sensibilità ambientale, crisi naturali ed esigenze di diversificazione stanno portando un numero crescente di operatori a dotarsi di strumenti utili per gestire il proprio impatto ambientale. Questi strumenti sono riconducibili in buona parte al 'bilancio ambientale d'impresa', il quale è definito come «uno strumento in grado di fornire un quadro organico delle interrelazioni dirette tra l'impresa e l'ambiente naturale, attraverso l'opportuna rappresentazione dei dati quantitativi e qualitativi relativi all'impatto ambientale delle attività produttive» (si veda Bartolomeo, Malaman, Pavan, *et. al.*, 1995). La maggior parte delle partnership ambientali volte a tutelare le risorse storiche, artistiche o naturali nasce dall'esigenza di migliorare questo rapporto. Si tratta di iniziative anche in questo caso in parte esterne al co-marketing, come dimostra l'apporto al tema della tutela ambientale dato da operatori privati. Il finanziamento del restauro del Colosseo da parte di Diego Della Valle per un importo pari a 25 milioni di euro costituisce uno degli esempi più recenti e anche uno dei segnali di disponibilità più importanti

lanciati da un'impresa italiana nella direzione della co-preservazione di un bene storico. Lo stesso rappresenta forse il primo paragrafo di un capitolo forse nelle relazioni tra mondo dell'impresa e beni ambientali; come affermato da Della Valle:

«Abbiamo detto ‘ci siamo’ per far vedere al mondo che l'Italia funziona e non per portarci a casa un ritorno: dobbiamo farlo e ci sentiamo orgogliosi di farlo».

Conferenza stampa di presentazione della partnership per il restauro del Colosseo, Roma, 21/1/2011.

Le iniziative di co-preservazione di tipo ambientale realizzate su scala vasta o a livello nazionale sono numerose e comprendono le seguenti:

- l'accordo stretto tra Legambiente e l'aggregazione di albergatori Asshotel per la duplice finalità di tutelare l'ambiente e di intercettare la crescente domanda di turismo verde;
- lo stesso creato da Trenitalia e dalla Fondazione Musei Civici di Venezia finalizzato ad avvantaggiare i passeggeri dei Treni Frecciargento e Freccia Bianca nell'accesso alle esposizioni organizzate nella città lagunare;
- il network LifeGate creato per favorire la competizione tra catene alberghiere in termini di performance ambientali.

Il turismo funge da settore apripista anche in quest'ambito. I casi di co-operazione in cui due o più operatori collaborano per migliorare la pulizia e la manutenzione di sentieri escursionistici, di parchi archeologici, di percorsi-natura, così come di circuiti-vita per fare attività fisica all'aria aperta, rappresentano altri esempi di co-preservazione a livello *locale*. La missione delle iniziative di co-preservazione, se ben orientate, consiste nel realizzare, in concreto il concetto di sviluppo sostenibile, nel creare un equilibrio tra sviluppo e integrità delle risorse valorizzate. La co-preservazione nel turismo può rappresentare 'un tipo di attività realizzata da due o da più operatori in modo congiunto, finalizzata a mantenere o a migliorare lo stato di preservazione delle risorse naturali, storico-culturali e artistiche utilizzate da ospiti o clienti e che può ottenere, come risultato finale la possibilità di continuare a creare reddito attraverso di esse'. Tipo e caratteristiche delle attività di co-preservazione variano anch'esse in base agli elementi (*risorse*) considerate. La tavola 2.d. sintetizza alcune degli accordi di co-preservazione realizzabili riguardo a due delle risorse naturali tra le più importanti perchè utilizzate, di norma da tutti gli operatori quali *acqua* ed *energia elettrica*.

Tav. 2.d. *Co-preservazione ambientale*; aspetti ottimizzabili, orizzonte temporale e finalità degli accordi-più frequenti.

Aspetto Orizzonte	<i>Beni primari</i>	<i>Emissioni inquinanti</i>	<i>Risorse non rinnovabili</i>	<i>Sostenibilità integrale</i>
<i>Operativo</i>	stipula di accordi per diminuire il consumo delle risorse	riciclo di rifiuti e di imballaggi, abbattimento di fumi e di rumori	sviluppo delle iniziative per tutelare le risorse naturali, archeologiche, ...	ottimizzazione ambientale degli approvvigionamenti
<i>Tattico</i>	diminuzione degli sprechi a parità di consumo (co-tutela delle reti idriche ed elettriche)	acquisto di prodotti da agricoltura biologica, incentivi ai prodotti a <i>km0</i>	co-finanziamento delle iniziative di tutela	ottimizzazione ambientale dei processi e del mantenimento
<i>Strategico</i>	co-generazione, autonomia degli approvvigionamenti idrico-energetici, ecc., ecc.	ricerca di nuovi materiali, riutilizzo prodotti da riciclo, ecc., ecc.	sviluppo buone prassi e/o tecnologie, per preservare le risorse non rinnovabili, ecc., ecc.	ottimizzazione ambientale dei prodotti e dei servizi, preservazione del paesaggio, ecc., ecc.

La gamma delle iniziative di co-preservazione è anch'essa ampia e prevede spesso la realizzazione di accordi *ad-hoc*.

Le attività di management, di co-management, di CSR, di tutela e di co-preservazione delle risorse rappresentano altrettante frontiere per il co-marketing le quali, per esigenze di sintesi non saranno trattate attraverso questo testo.³

2.2. Definizioni e ambiti

Le definizioni di co-marketing sono numerose. Cherubini (1999) tra i pionieri nel co-marketing sportivo in Italia, indica come questo sia costituito dal «processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie d'iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori». Il testo recepisce questa definizione e cerca di renderla ancora più vicina alle necessità degli operatori del turismo, intersettoriali e industriali emerse nel corso delle pagine precedenti.

Il turismo tratta, in effetti *servizi alla persona*, ossia beni:

- *immateriali*: non visibili o collaudabili in termini fisici;
- *eterogenei*: la cui gamma può superare anche di molto la stessa offerta da altri tipi di servizi quali l'assistenza agli anziani, la consulenza legale o la gestione amministrativa;
- *non immagazzinabili*: erogati nello stesso momento in cui questi sono consumati;
- *diffusi*: i quali possono collegare il turismo, l'agricoltura, l'artigianato, il commercio, l'industria;
- *strategici*: possono unire il privato, il pubblico e l'associazionismo di categoria, sindacale o volontaristico.

Il turismo richiede l'adozione di strumenti *ad-hoc*. E' possibile definire il co-marketing turistico, intersettoriale e industriale come: *l'attività che assume il fine di aumentare la produttività delle iniziative di marketing realizzate da due o da più operatori, privati, pubblici, associativi o misti attraverso la conoscenza delle risorse e del mercato turistico, le esperienze degli operatori, il metodo e l'analisi scientifica*. Questa definizione generale, come la stessa riportata in precedenza:

- individua nel co-marketing una funzione d'impresa da gestire in modo professionale e manageriale;
- presuppone l'esistenza di un momento d'analisi, centrale per la decisione, la progettazione e la facilitazione delle attività;
- assegna un ruolo fondamentale alla produttività delle iniziative.

Il concetto di co-marketing proposto valuta importanti alcuni elementi aggiuntivi quali i seguenti:

- *il sogno*: la necessità di vendere *esperienze sequenziali*;
- *un orizzonte temporale breve e medio*: la necessità di diventare visibili sul mercato e non imitabili dai competitori;
- *una variabile marketing fra tutte*: il mercato sia *attuale*, che *potenziale*;
- *i risultati piuttosto che gli obiettivi*: un concetto più concreto, chiaro e coinvolgente verso qualsiasi operatore, qualificato e non;
- *la produttività*: il rapporto costi/risultati raggiunto dalle iniziative;
- *l'equilibrio*: il bilanciamento tra opportunità di creare reddito individuale e collettivo, tra risultati attesi e prodotti, tra rischi e ricompense;

- *i valori*: la libertà e le motivazioni degli operatori, entrambe centrali per l'impostazione, l'auto-finanziamento e il consolidamento delle iniziative.

Il co-marketing rappresenta quindi un'ecosistema di elementi' in equilibrio.

2.3. Attività-tipo e risultati ottenibili

Esistono, in modo coerente con le indicazioni del marketing-management, quattro *tipi* di attività di co-marketing:

- *operativo*: azioni commerciali (*blitz*) realizzate per rispondere a variazioni nei volumi della domanda, a stimoli della clientela a iniziative poste in essere da competitori, a crisi climatiche, ambientali, ecc.;
- *tattico*: azioni finalizzate a differenziare il proprio marketing-mix da quello dei competitori;
- *strategico*: azioni volte ad acquisire un vantaggio competitivo duraturo attraverso la conoscenza del mercato e delle risorse.

Le attività di tipo *analitico* costituiscono il IV tipo di co-marketing; queste precedono, collegano e seguono le iniziative di co-marketing di brevissimo, di breve e di medio termine. Le *attività* dei quattro tipi possono essere descritte a loro volta secondo più *macro-variabili* (Iasevoli, 1999), quali le seguenti:

- *oggetto dell'accordo*: La realizzazione di ricerche di mercato, di analisi sulla clientela, di concept-test, sono esempi di attività analitiche. Le attività di progettazione, di acquisizione-fondi o di realizzazione delle singole iniziative promo-commerciali costituiscono esempi di attività di tipo rispettivamente strategico, tattico e operativo;
- *obiettivi perseguiti*: se *materiali*, come ad esempio: la riduzione delle mancate vendite, la creazione di nuovi prodotti, ecc. o *immateriali*, quali l'incremento della soddisfazione dell'ospite, l'ottenimento di sinergie d'immagine, ecc.;
- *settori di attività dei partner*: se *complementari*, realizzata fra soggetti che non sono in concorrenza fra loro o *non complementari* se realizzata fra attori che operano anche in competizione;
- *il target ricercato*: se orientate a raggiungere *segmenti già presenti*, *nuovi segmenti* o *nuovi mercati*;
- *l'area geografica di riferimento*: se *locali*, *nazionali*, *internazionali* o *globali* secondo l'esistenza o meno di limiti al territorio-teatro delle iniziative;
- *l'orizzonte temporale*: se di *breve* o di *medio/lungo periodo*.

(schema-base: Iasevoli, 1999, in Cherubini, 2000)

I seguenti sono ulteriori *criteri* secondo cui sembra utile segmentare le attività di co-marketing turistico, intersettoriale e industriale:

- *il numero delle micro variabili di marketing su cui si concentrano le attività* (mercato, prodotto, prezzo, promo-vendita): 1=mono/2=bi/3=tri/4=quadri-variabile;
- *il tipo del/dei vantaggi competitivi valorizzati: difendibili, scarsamente difendibili e non difendibili* se sviluppano vantaggi competitivi rispettivamente non aggredibili, aggredibili con difficoltà o imitabili facilmente dai competitori. La localizzazione geografica di due strutture prossime a fattori di produzione d'interesse per il mercato quali spiagge, impianti, centri-congressi o altri, costituisce un esempio di vantaggio competitivo non aggredibile;
- *la gamma dei risultati attesi*: possono essere stabiliti in termini di volumi di vendita, di spese aggiuntive, di frequenza di riacquisto, di soddisfazione del cliente, di fedeltà alla marca, di passaparola e così via.

La tavola 2.e. presenta alcuni esempi di attività di co-marketing:

Tav. 2.e. *Co-marketing*: variabili ottimizzabili, orizzonte temporale e finalità degli accordi-più frequenti.

<i>Variabile</i> <i>Orizzonte</i>	Promo-vendita	Mercato	Prodotto	Prezzo
<i>Operativo</i>	aumento della visibilità del brand su specifici mercati	conoscenza migliore delle aspettative dei clienti	rinforzo della qualità dei prodotti che già esistono	differenziazione dei prezzi in modo coerente con le richieste dei clienti
<i>Tattico</i>	ingresso nei mercati in cui i nostri concorrenti non sono presenti	acquisire informazioni sui mercati emergenti (i possibili clienti di domani)	Imitazione e miglioramento dei prodotti/servizi offerti dai concorrenti	differenziazione dei prezzi in modo da sottrarre clienti ai competitori
<i>Strategico</i>	sviluppo di nuovi strumenti, metodi, canali e iniziative di promo-vendita coerenti con obiettivi di medio periodo	cattura di nuovi segmenti ad alto profilo di spesa e/o appena entrati sul mercato	prodotti nuovi, diversi, appealing e non imitabili	coordinare le decisioni sui prezzi in modo sistematico, in base al piano-marketing

Definire i risultati da ottenere, il tipo di accordi-tipo da stringere e le caratteristiche generali delle attività da realizzare su una o più delle 4P, insieme ad altri equivale a decidere la propria strategia di co-marketing, ossia l'elemento-guida per l'individuazione dei possibili partner.

2.4. La mappa delle opportunità

Raggiungere alcuni risultati quali aumentare la propria visibilità sui clienti più remunerativi e contrastare i competitori richiede di porre in essere attività realizzate in modo sia individuale e sia attraverso la partnership. Come sostiene Paolo Zona, Presidente di Federcongressi & eventi:

«Per far procedere la meeting industry sulla strada della crescita, non possiamo non dialogare, dobbiamo avere l'umiltà di sedere tutti attorno a un tavolo per disegnare insieme il futuro del sistema».

Il settore della meeting industry si compatta per crescere, Newsletter TTGNotizie, 30/06/2011.

Entrare in una logica di partenariato richiede tuttavia agli operatori di evolvere il proprio modello di business da *competitivo* in *cooperativo*, laddove non vi è concorrenza tra i partner e in *cooperativo* laddove invece la concorrenza esiste. Non si tratta di un passaggio semplice. Decenni di competizione pura hanno prodotto operazioni interne, abitudini e una cultura di stampo individualista. E' naturale che s'incontrino difficoltà in questo passaggio. La rivoluzione della partnership e del co-marketing, malgrado ciò, è in corso da qualche tempo.

Le grandi compagnie aeree di trasporto passeggeri sono state fra le prime ad aggregarsi ed hanno creato nel tempo tre grandi alleanze: Star Alliance, Skyteam e Oneworld. Star Alliance è un raggruppamento di vettori creato nel 1997 e diventato leader mondiale per numero di voli giornalieri, per destinazioni coperte e per numero di compagnie aggregate (al 27 giugno 2011). Skyteam costituisce la seconda alleanza tra vettori a livello mondiale per numero di compagnie aderenti, mentre 'Oneworld' è l'alleanza vincitrice dei premi conferiti alla migliore partnership tra compagnie aeree nel 2010 dal Global Traveler, dal World Travel Awards e dal World Airline Awards.

Le tre alleanze si dividono oggi il mercato mondiale e pongono seri problemi di controllo alle autorità di vigilanza internazionale per evitare che uno dei tre giganti abusi della propria posizione dominante.

I grandi operatori del trasporto aereo stringono accordi separati con compagnie minori per coprire rotte locali (*codesharing*), per permettere cambiamenti di destinazione dell'ultimo minuto (*rapid repricing*), per migliorare la connessione internet a bordo (ad esempio l'alleanza Cathay-Panasonic) o per facilitare il noleggio di auto da parte dei viaggiatori (vedi Ryanair e Hertz).

Le partnership di eccellenza nel *mercato del lusso* non mancano, quale quella realizzata nel 2010 tra Emirates e Armani Hotel Dubai, la stessa finalizzata a

facilitare le operazioni di pagamento tra Alitalia e American Express o le iniziative di animazione come i voli in mongolfiera organizzati da Air Dolomiti in collaborazione con l'Aeroporto di Monaco.

Il trasporto navale *non resta a guardare*. Corsica Sardinia e Grandi Navi Veloci stringono accordi per coprire un numero sempre maggiore di destinazioni e per lanciare le prime rotte marittime condivise nel 2010. Questi operatori creano a propria volta accordi con l'intermediazione.

Il caso della partnership attivata tra la compagnia di navigazione fluviale Lüftner Cruises e il tour-operator Top Cruises per lo sviluppo di crociere sul Danubio apre la strada a numerose iniziative commerciali; lo stesso dimostra l'utilità del co-marketing come approccio utile a favorire la valorizzazione delle *acque interne*.⁴

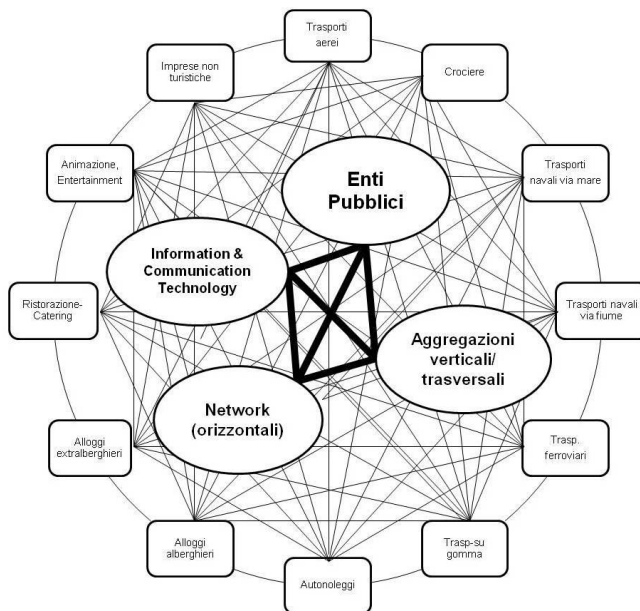
Le partnership entrano con forza anche nel settore degli alloggi, della ristorazione, dei trasporti locali e creano a loro volta decine, centinaia e migliaia di altri casi, alcuni dei quali davvero produttivi. Lo scenario comprende quindi una gamma molto ampia di esperienze che uniscono più tipi di operatori quali:

- *soggetti singoli*: imprese del settore turistico e no;
- *network*: alleanze tra imprese dello stesso tipo, quali vettori aerei, tour-operator, network di agenzie, di B&B, alberghieri, ecc.;
- *aggregazioni verticali o trasversali*: consorzi d'impresa, comitati che raggruppano operatori nei singoli Sistemi Turistici Locali, Distretti Turistico Alberghieri, Club di Prodotto, Destination Management Organization, ecc.;
- *enti pubblici*: locali, nazionali e internazionali;
- *associazioni*: tra imprese e no profit.

Imprese, aggregazioni, società di ICT e il Pubblico stanno creando una rete di relazioni sempre più *fitta*. La partnership fa così il proprio ingresso nelle operazioni interne diviene routine per un numero crescente di organizzazioni.

Definire le attività e i soggetti con cui mettersi in relazione può consentire innumerevoli combinazioni. La tavola 2.f. espone i settori e i comparti al cui interno operano molti degli operatori che creano partnership.

Tav. 2.f. Opportunità di co-marketing.



2.5. Il progetto e la strategia di co-marketing

Il punto di partenza del marketing e del co-marketing consiste, abbiamo sostenuto nell'analizzare a fondo le necessità del mercato, nel valutare le risorse di cui si dispone e nel decidere le iniziative più adatte per incrementare la visibilità di mercato, la soddisfazione, le vendite e le spese dei clienti.

Quest'approccio in cui i diversi *tipi di marketing* e di *co-marketing* passano dall'analisi del mercato, alla valutazione competitiva, alla decisione, alle iniziative di tipo operativo, malgrado sia condiviso dai più e logico, è seguito solo in alcuni casi. Molti operatori restano sui fronti più battuti quale la promozione, agiscono all'interno di orizzonti temporali ristretti, *a breve*, non scrivono progetti o strategie particolari.

Il co-marketing di *tipo operativo* costituisce una grande occasione. Internet facilita ad esempio la realizzazione d'iniziative di promo-vendita congiunte. Agire sulla leva della promo-vendita è indispensabile nel brevissimo termine; tuttavia non basta per difendere il proprio vantaggio competitivo nel medio periodo.

Un progetto di co-marketing costituisce *l'elaborato attraverso cui due o più operatori descrivono le risorse, le attività e il lavoro necessario a raggiungere precisi risultati*. Disporre un progetto significa essere in grado di concentrare, o 'non disperdere', le energie.

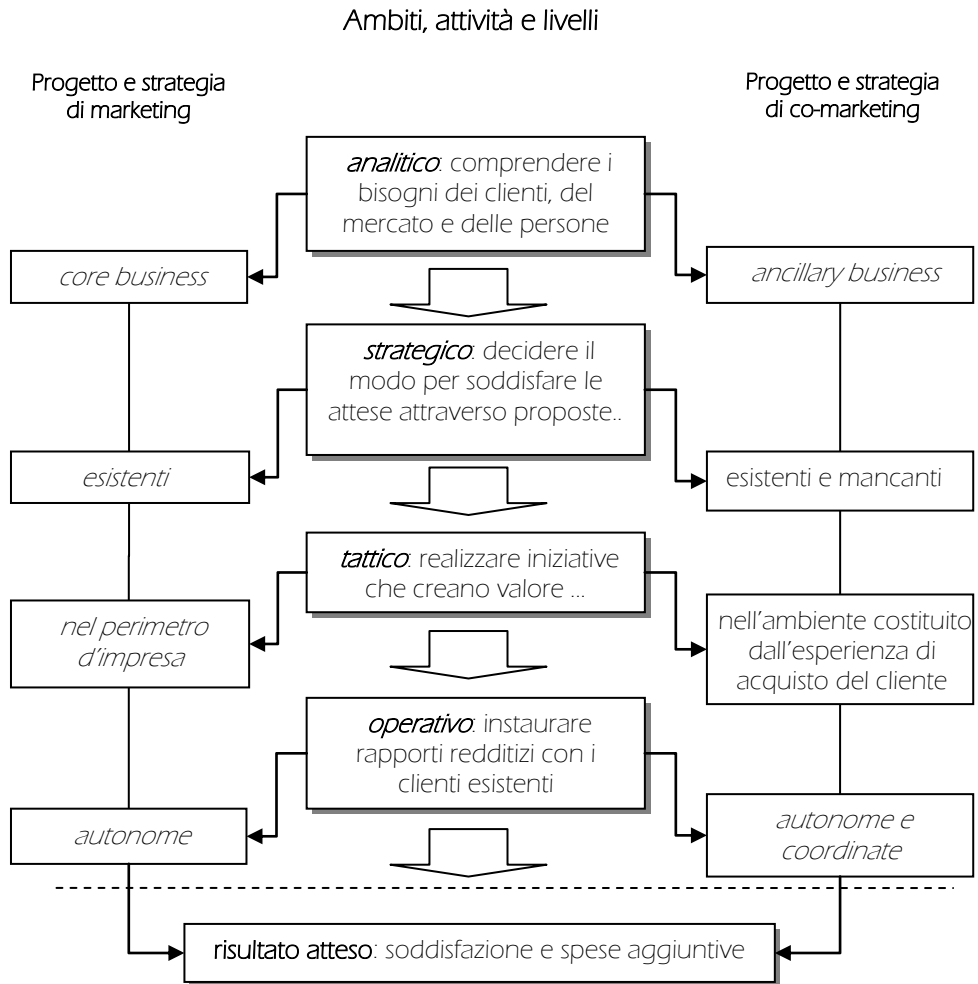
La propria offerta attraverso internet diventa, in effetti confrontabile e imitabile in tempo reale da parte dei competitori i quali, il più delle volte monitorano costantemente le mosse della concorrenza attraverso i relativi siti. *Internet* accelera le relazioni e le dinamiche competitive, ma, è bene ricordarlo costituisce pure sempre un *media*; un elemento neutro rispetto al contenuto il quale rappresenta la variabile principale. La rete permette di acquisire vantaggi competitivi duraturi solo se il contenuto veicolato è adatto allo scopo. «La capacità di creare valore eccezionale nella propria offerta insieme ai propri clienti o ‘co-creazione di valore’ è centrale per restare competitivi nel tempo» sostengono Prahalad e Ramaswamy (2004). Ottenere il meglio da internet richiede la collaborazione fra gli operatori che gestiscono i siti, i clienti-fruitori e più operatori importanti per completare le proposte a partire dalla fase promo-commerciale. Il co-marketing non costituisce quindi una soluzione di ripiego, un *second best*.⁵

Questa co-creazione di valore può avvenire in modo spontaneo, mediante il ricorso all'improvvisazione, oppure può essere ‘guidata’ da un progetto. Quest'ultimo e la strategia di co-marketing possono far sì che i partner si concentrino sulla costruzione di contenuti difficili da replicare da parte dei competitori, creino grande valore agli occhi dei possibili clienti e in questo modo creino un vantaggio competitivo difendibile anche nel medio termine. La strategia di co-marketing, basandoci su quanto afferma Kotler, rappresenta «uno strumento utile per far sì che il processo di co-creazione di valore espanda il *microambiente* in modo da rendere sempre più controllabile il *macroambiente*».

Il progetto e la *strategia di co-marketing* nascono dall'analisi delle esigenze, delle richieste e delle aspettative della *clientela* raggiunta dagli operatori che si apprestano a fare co-marketing, ovvero da ricerche condotte sul mercato attuale o potenziale. Quest'analisi può essere finalizzata a generare un aumento del volume d'affari prodotto dalle attività d'impresa principali (*core business*). La stessa può considerare l'universo dei *desiderata* e dei *valori* che la clientela comune reputa più importante soddisfare attraverso l'acquisto dei prodotti principali e passibile di dare luogo a servizi collaterali (*ancillary business*).

L'analisi, una volta effettuata può dare vita a decisioni strategiche circa le attività da sviluppare sia verso l'*esterno* (clientela e mercato) e sia verso l'*interno* (i partner). La decisione di adottare metodi di vendita ad esempio ‘solo diretti’ (verso gli utenti finali) o ‘solo telematici’ mette in grado i partner, di impostare azioni di rinforzo competitivo individuali e comuni, nonchè permette loro di suddividere il lavoro ‘a ragion veduta’. La tavola 2.g. presenta l'intero percorso.

Tav. 2.g. Progetto e strategia di co-marketing.



(MD, 2011)

Laddove il progetto e la strategia riguardano tanto il marketing, quanto il co-marketing si individua l'intera gamma delle iniziative necessarie per ottenere i risultati attesi. Le decisioni riguardano le iniziative realizzabili in modo individuale, quelle difficili e le stesse le quali richiedono la partnership. E' possibile dire, in altri termini che la strategia di co-marketing consiste in generale, *nell'insieme delle decisioni prese da due o più operatori, riguardo a marketing e co-marketing, in base all'analisi del mercato e della clientela, il quale prevede la creazione di valore mirata e che può consentire di aumentare la soddisfazione e le spese aggiuntive dei clienti nel brevissimo, nel breve e nel medio termine.*

I fattori che possono portare a una strategia di co-marketing sono anch'essi numerosi e includono i seguenti:

- la volontà di ottenere risultati rapidi, ma persistenti;
- l'onerosità delle iniziative di marketing;
- la posizione occupata dai prodotti di riferimento sul proprio ciclo di vita;
- la ridotta altezza delle barriere all'ingresso di nuovi concorrenti;
- l'esistenza di finanziamenti *ad-hoc* per sviluppare iniziative di partnership;
- l'attenzione all'inimitabilità.

Le sezioni in cui si articola una strategia di co-marketing variano in conformità a fattori numerosi tra cui vi sono la gamma dei risultati attesi e che uniscono i partner, il tipo dei *partner*, la presenza o meno di innovazioni, di brand forti ed altri. La strategia offre ai partner la possibilità di cogliere le opportunità offerte dalla co-operazione quali quelle presentate dalla tavola 2.h.. Non si tratta di produrre un ampliamento della strategia di marketing individuale, bensì di decidere attività che superano i limiti individuali esistenti. Una strategia di co-marketing possiede anch'essa dei limiti; la creazione di valore, resta ad esempio affidata ai singoli.

Tav. 2.h.. Possibilità offerte dalla strategia di co-marketing.

Risultati-tipo:	Riferimenti teorici
Cogliere opportunità: di risparmio, di gestire meglio scambi individuali con fornitori e distributori, ecc.	<i>Costi di transazione</i> (Coase, Williamson, ...)
Definire scelte di prodotto, business-plan, piani di vendita, ecc. sempre più lungimiranti e adatti ai mercati-obiettivo	<i>Management strategico</i> (Drucker, Contractor, Lorange, Geringer, ...)
Estendere la rete di promozione, rinforzare il sistema di vendita	<i>Potere di mercato</i> (Porter, Child-Faulkner, ...)
Sviluppare servizi, prodotti, processi non imitabili dai competitori	<i>Resource-based view</i> (Barney, Penrose, Peteraf, ...)
Produrre informazioni sempre più utili agli ospiti, proposte, idee innovative, ecc.	<i>Teoria d'agenzia</i> (Berle-Means, Eisenhardt, ...)
Aumentare sempre più la resa di risorse utilizzate, sotto-utilizzate o non utilizzate	<i>Rientri decrescenti</i> (Arthur, Bettis-Hitt, ...)
Acquisire più finanziamenti, sponsorizzazioni, competenze, capacità, abilità, ecc. senza gravare sui costi fissi	<i>Dipendenza da risorse scarse</i> (Pfeffer-Salancik, Prahalad, Hamel, Hall, Piercy, ...)
Accelerare il rinforzo competitivo dei servizi forniti a: ospiti, residenti, investitori, partner, ecc.	<i>Teoria dell'acceleratore</i> (Carver, Aftalion, Bickerdike, Clark, ...);
Ridurre il rischio di fallimento del mercato, i periodi di <i>low-pick</i> nei flussi di cassa e il rischio d'impresa	<i>Dei giochi</i> (Nash, Tucker, Casti, Parkhe, Axelrod, ...)
Acquisire la conoscenza necessaria, nella quantità, della qualità e nel momento giusti	<i>Knowledge-based view</i> (Penrose, Wernfelt, Barney, Conner, ...)

2.6. Gli accordi: definizione, tipologie e principali caratteristiche di qualità

Non tutte le iniziative di co-marketing nascono da un progetto o da una strategia precisi. L'accordo di co-marketing in generale: *è una decisione presa da due o da più operatori tra loro autonomi riguardo a una o più iniziative da realizzarsi su una o su più delle variabili di marketing*. Solo alcune delle decisioni verbali realizzate sono a loro volta fissate in forma scritta.

E' possibile definire l'accordo di co-marketing realizzato in forma scritta (in seguito *accordo*) come *il documento siglato da due o da più operatori tra loro autonomi, finalizzato a gestire le iniziative di marketing e co-marketing attraverso l'applicazione di criteri manageriali*. La presenza di un accordo in forma scritta determina il passaggio dal coordinamento, oppure dalla co-operazione alla *partnership come soggetto economico e organizzativo*.

Gli accordi possono essere di *tipo operativo, tattico e strategico*. Gli accordi di co-marketing *operativo*, più frequenti riguardano la promo-vendita e costituiscono il punto di partenza privilegiato dagli operatori. Sono accordi di questo tipo: l'intesa realizzata dalle catene alberghiere Nh Hotel e AMResorts attraverso la quale il primo operatore delega le funzioni marketing, vendite e *brand management* al secondo, oppure la co-operazione avviata tra l'operatore turistico Viaggi dell'Elefante e l'Ente del Turismo della Malesia per promuovere la destinazione asiatica nell'ambito delle iniziative organizzate dal tour-operator nel comparto golf-moda. L'alleanza creata da Italia, Slovenia, Croazia, Bosnia-Erzegovina, Serbia, Montenegro e Albania per promuoversi insieme come destinazione unica 'Adriatico' stretta nell'ambito del progetto UE 'Adriatic lands' costituisce un ulteriore accordo di co-marketing operativo. Questi accordi sono molto numerosi anche nei settori non turistici; ne sono un esempio quelli stretti dagli operatori di telefonia mobile '3' e 'LG' con alcuni stilisti di moda italiani quali rispettivamente Roberto Cavalli e Dolce & Gabbana per personalizzare (griffare) le livree dei telefonini LG-U8360 e Razr. Queste alleanze costituiscono la classica 'punta dell'iceberg' e dimostrano come il mondo della moda, al pari di altri possa ottenere reddito aggiuntivo attraverso la creazione di accordi mirati con prodotti e produttori non associabili in modo intuitivo all'industria dell'abbigliamento. Accordi di tipo tattico ad esempio sui prezzi (*co-pricing*) sono anch'essi presenti, ma meno frequenti; ne è un esempio l'alleanza tra BancoPosta e Uptime Holding per la creazione dell'iniziativa 'Vacanze BancoPosta' e l'offerta di vantaggi aggiuntivi ai clienti dell'operatore postale. Gli accordi che hanno come oggetto lo sviluppo di prodotti richiesti dal mercato ma non offerti (*strategici*) restano purtroppo una minoranza. Fanno parte di questa 'famiglia' l'intesa realizzata tra Geox e Red Bull per lo sviluppo di una nuova linea di calzature d'alta gamma progettata sulla base delle necessità dei piloti di formula uno, la partnership creata tra Maserati e La Martina per la produzione di capi d'abbigliamento sportivo griffati, l'alleanza tra Pinarello e Diesel per la realizzazione di urban bike sempre più trendy quale la nuova serie 'Only the brave'

o la cooperazione attivata tra Beretta Salumi e Leerdammer per la creazione della nuova linea di snack di qualità Speck+Leerdammer 'Zero24'. Bucklin e Sengupta (1993), individuano i seguenti quattro *fattori di qualità* di base e importanti per *dimensionare* qualsiasi accordo di co-marketing:

- *livello di formalizzazione*;
- *barriere all'uscita*;
- *esclusività*;
- *incentivi finanziari*.

Un accordo formalizzato può ridurre il rischio di malintesi fra i partner e aumentare la produttività delle relazioni create. La *formalizzazione* dell'accordo è essenziale per definire in modo comprensibile i 'risultati attesi', le 'cose da fare' e il 'chi fa cosa' nel gruppo. Un accordo di co-marketing ad esempio operativo può essere sottoscritto, ma non rinnovato. La promessa di sviluppare specifici canali di vendita per Anderson e Weitz (1992) implica invece «l'impegno a creare una relazione stabile, a bilanciare risultati di breve e di medio termine, al fine di mantenere la relazione creata».

Specificare le *barriere all'uscita* equivale a individuare le attività minime richieste ai partner per continuare a beneficiare dei vantaggi creati attraverso l'accordo. Gli operatori privati desiderano creare, di norma partnership non molto numerose, mentre gli stessi di tipo pubblico tendono a preferire platee più ampie.

I *vincoli di esclusiva*, ossia le restrizioni all'adesione a partnership concorrenti stabiliscono l'ampiezza massima del gruppo e costituiscono una delle caratteristiche di qualità degli accordi a cui gli operatori prestano meno attenzione, ma più importanti.

Un partner può cooperare in modo più assiduo rispetto ad un altro. I *disincentivi* e gli *incentivi finanziari* sono un fattore di qualità essenziale per equilibrare la cooperazione fra operatori. La decadenza dai diritti sull'innovazione prodotta, sull'utilizzo di marchi, sulla presenza all'interno di specifici contenitori promozionali costituiscono alcuni tipi di *disincentivi*; questi ultimi sono a loro volta essenziali nella prevenzione e nella gestione delle eventuali rescissioni anticipate rispetto alla scadenza naturale degli accordi, una questione tanto importante quanto spesso sottovalutata.

Operatori diversi che riguardano risultati simili definiscono contenuti i quali sono sempre differenti anche se considerati in base agli stessi quattro fattori di qualità già citati. La scelta delle *caratteristiche finali* degli accordi di co-marketing o *dimensionamento* sarebbe utile avvenire anche in base alle reali capacità di gestire specifiche attività e relazioni di partnership possedute dagli operatori.

Le *caratteristiche finali* degli accordi di co-marketing possono variare inoltre in base alla *qualità del gruppo* (partnership, network, distretto, ecc.) creato. Contano in questo caso i seguenti fattori:

- *il numero degli operatori*: un accordo nasce dalle necessità condivise da due o più soggetti. Queste necessità richiedono di essere valutate sia in quanto tali, o in termini *assoluti* e sia rispetto alle stesse avvertite dagli altri operatori, ossia attraverso *comparazioni*. L'aumento del numero dei possibili partner è in sintesi aritmetico, mentre l'incremento dei relativi incroci è esponenziale.
- *il tipo di operatori*: soggetti privati possono creare accordi con altri dello stesso tipo, ma anche con operatori pubblici e con associazioni di categoria, o viceversa. I diversi *tipi* di operatori agiscono in base a forme di *razionalità* diverse e proprie rispettivamente dell'economia (*obiettivi-risultati*), della politica (*risorse-potere*) o del volontarismo (*liberalità dell'impegno*);
- *il numero e la dinamicità dei settori di riferimento*: il settore turistico collega agricoltura, artigianato, commercio, trasporti e così via. L'unione di settori diversi richiede tuttavia la creazione di elementi di collegamento. Gli operatori che vendono sul mercato internazionale sono più abituati di altri ad accelerare il ritmo con cui prendono decisioni. Un produttore ad esempio agricolo che vende buona parte dei propri prodotti 'a chilometro zero' può seguire fino ad un certo punto un partner che desidera *adattare* le proprie attività alle esigenze del mercato internazionale e viceversa.

La qualità, intesa come *semplicità di un accordo* è funzione quindi anche della quantità, del tipo e dei settori in cui operano i partner. L'*organizzazione*, la *tecnologia* utilizzata e i *risultati individuali ottenuti* prima dell'accordo costituiscono criteri di segmentazione di tipo *particolare*.⁵ Una segmentazione operata sulla base dell'*organizzazione* considera il numero dei livelli gerarchici, l'ampiezza media o la stagionalità delle squadre create. Gli accordi possono essere più o meno complessi da gestire anche in base al grado di sofisticazione della tecnologia hardware e software utilizzata dai partner, al livello di pre-determinazione dei processi di produzione (anticipi temporali ordine/esecuzione) o alla possibilità di scandire le funzioni cruciali per i singoli operatori (vendita-produzione-controllo o viceversa ad esempio). L'unione tra operatori deboli non crea infine una squadra forte. La segmentazione degli accordi in base alle *performance individuali ex-ante* considera il successo economico dei partner e la vicinanza dei risultati raggiunti rispetto ai valori medi identificati per le singole classi.

Gli accordi di co-marketing permettono di realizzare iniziative più o meno *complesse* attraverso la partnership con operatori anche molto diversi fra loro (vedi esempi di cui alla tavola 2.f). Stringere un accordo di co-marketing comporta anche alcuni svantaggi quali, ad esempio la tendenza ad aumentare la burocrazia interna.

Trovare il giusto *equilibrio* tra accordi formali e informali è ancora una volta essenziale (si veda anche: Ohmae, 1989; Varadarajan, 1986; Bucklin, Sengupta, 1993; Marcati, 1997). La tavola 2.i. presenta alcuni esempi di accordi possibili per le variabili di marketing.

Tav.2.i. Tipi di accordi: livello aziendale.

Promo-vendita	Prodotto
<ul style="list-style-type: none"> • diffondere la marca in modo capillare (ad es: all'interno di imprese, circoli, associazioni, ecc. attive nei paesi in cui si opera o nuovi) • aumentare le vendite prodotte da strumenti di vendita <i>diretta</i> (ad es: siti web, fidelity-card, ecc., ecc.) e <i>indiretta</i> (agenzie, t.oo., reti di vendita low-cost, ecc.) • organizzare eventi e media dimostrativi incentrati sui valori d'impresa (ad es: spettacoli teatrali, produzioni audio-video) 	<ul style="list-style-type: none"> • creare nuovi prodotti • sviluppare nuovi servizi pre e/o post-vendita (ad es: seminari di sicurezza alimentare per ristoratori da parte di aziende agricole produttrici/trasformatrici) • acquistare servizi che permettano di sviluppare nuovi prodotti e nuove esperienze nei temi su cui lavora l'impresa o nuovi
Prezzo	Mercato
<ul style="list-style-type: none"> • risparmiare sui costi di acquisto di beni e servizi di uso comune da parte dell'impresa • fare risparmiare tempo e denaro ai clienti • creare offerte first/last-minute (dall'uscita di casa al ritorno a casa) • prevenire o contrastare l'ingresso di competitori sulla scena • rendere sempre più conveniente un nuovo prodotto creato dall'unione di più operatori 	<ul style="list-style-type: none"> • gestire in modo sempre migliore specifici rischi di crisi della soddisfazione (ad es.: l'acquisto di prodotti fallati, da 'mancata vacanza', meteo, ecc.) • incentivare il riacquisto (ad es: campagne raccolta-punti congiunte) • coinvolgere specifiche community di clienti nel percorso di sviluppo dei prodotti e/o dell'impresa nei paesi di emissione (ad es. attraverso la formazione)

2.7. La partnership: ruolo e importanza

Gli approcci alla *partnership* e le relative definizioni sono aggregabili attorno a due posizioni classiche nelle scienze economico-sociali: la prima è di tipo *cognitivo* e assegna più importanza alla volontà che ai comportamenti delle persone, mentre la seconda è di tipo *comportamentista* e privilegia i segni esteriori di un fenomeno, ossia le attività concrete.

Gli esperti Anderson e Narus (1990) definiscono una partnership fra imprese da un punto di vista *cognitivo* come segue:

«un atteggiamento mentale determinato dalla consapevolezza reciproca che il successo di un'impresa dipende da un'altra impresa».

Il Dizionario Treccani offre invece una definizione generale di tipo *comportamentista* della partnership quale la seguente:

«l'azione comune data dalla cooperazione tra organismi di diversi paesi per affrontare specifiche tematiche d'interesse comune in campo politico, economico, sociale, ecc».

Un'ultima definizione che integra i due approcci in una visione più dinamica viene da Tennyson e Wilde (2000), per i quali la partnership è:

«una collaborazione intersettoriale in cui le organizzazioni lavorano insieme in modo trasparente, equo e reciprocamente vantaggioso per raggiungere l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile e in cui i partner 'convergono' di conferire risorse e condividere i rischi, così come suddividere i benefici associati alla partnership».

Si può sostenere in sintesi come la partnership richieda un atteggiamento mentale, una decisione razionale e un impegno concreto dei partner, elementi che ci portano a unire la concezione *cognitivista* e quella *comportamentista*.

Cooperare per competere ha rappresentato per lungo tempo un'apparente contraddizione in termini, un *ossimoro* e questo spiega, in parte la diversità degli approcci esistenti. La partnership è un soggetto relativamente nuovo sulla scena economica, ma ha accompagnato la storia dell'uomo. L'economista inglese Alfred Marshall ha studiato per primo il fenomeno delle concentrazioni produttive nella forma dei «distretti industriali» (1891). Arthur Stinchcombe (1965), precursore del filone delle *popolazioni organizzative* ha proposto da tempo di considerare come oggetto di studio non tanto la singola organizzazione - economica o meno - ma «l'insieme delle organizzazioni omogenee rispetto a determinati *criteri* quali ad esempio il *settore* in cui queste operano, la *regione* o il tipo di *utenti* a cui queste si rivolgono». Il filone di studi sulla co-operazione d'impresa come strumento competitivo prende vita a metà degli anni '70 del secolo scorso, ossia circa dieci

anni dopo il contributo di Stinchcombe.⁶ Freeman e Hannan (1977), sulla base delle indicazioni fornite da quest'ultimo, dimostrano ad esempio come numerose imprese siano capaci di *adattamento* (nel breve periodo), ma non sopravvivano alla *selezione* operata dal mercato e dai competitori nel medio periodo. La presenza di competitori che operano senza rispettare le più elementari norme di tutela ambientale, i cui sistemi contributivi sono più leggeri del nostro o inesistenti, ossia la *globalizzazione* ha accentuato l'attenzione al fenomeno della partnership. Gli studi di Anna Grandori (1984) hanno permesso di capire come sia proprio l'aumento della competizione e la crescente instabilità del mercato ad aumentare la necessità di co-operare per sopravvivere sia nelle organizzazioni che stipulano grandi numeri di contratti subito assolvibili e sia in quelle che stringono pochi contratti, ma di lunga durata. Il concetto di partnership si è poi sviluppato specialmente dalla seconda metà degli anni '80 sotto numerose *dimensioni* tra cui le seguenti:

- *strategico, o delle 'strategic alliances'*: si concentra sugli aspetti manageriali; si veda Harrigan (1985, 1986, 1987), Ohmae (1985, 1989), Porter (1985, 1986), Porter e Fuller (1987), Lorange e Roos (1987) e altri;
- *territoriale*: è il filo conduttore degli studi condotti in Italia a partire dai distretti industriali; si veda anche: Lorenzoni, (1983, 1990), Marcati (1995), Grandinetti (1993), Varaldo, Lai (1990) e altri;
- *dell'integrazione*: sviluppa il tema della joint-venture; si veda anche Schillaci (1988), Propersi (1992), Bernardini (1997), Galetti (1995), Campaner (1995), Di Rosa (1998);
- *dell'associazione*: si concentra sull'assenza di lucro e sulla liberalità della partecipazione all'interno di consorzi e associazioni di categoria; si veda anche Ciurnelli (1991), Propersi-Rossi (1994), Ruisi, (1999), Califano (1999), Massari (1987), Depperu (1996) e altri;
- *inter-settoriale*: affronta gli aspetti legati alla sostenibilità ambientale dello sviluppo; si veda anche Tennyson, Wilde (2000).

Gli studi sulla partnership nel turismo esaminano le continuità e le differenze dei raggruppamenti di settore sotto due punti di vista quali i seguenti:

- *descrittivo*: si concentra sugli aspetti territoriali e *generali*; si veda la biblioteca UNWTO. Singoli autori ne esaminano motivazioni, funzionamento e risultati *particolari* tra cui: Go, Pine (1995), Arcari (1996), Rispoli e Tamma (1995), Lazzaretti (1993), Confalonieri (2001) *et al.*;
- *metodologico*: sviluppa il *metodo di facilitazione ad-hoc*; si veda anche: Drolì, (2007).

La partnership, in quanto frutto di uno o di più accordi può essere di più *tipi*:

- *diadica*: se formata da due operatori o *multiplo*, se costituita da più di due soggetti;
- *operativa*: se il fine dichiarato della partnership è di tipo promozionale e/o commerciale; *tattica* se con finalità competitive; *strategica* se finalizzata a realizzare una strategia individuale e/o di gruppo;
- *industriale*: se i partner sono costituiti in prevalenza da compagnie ad esempio di trasporto aereo, alberghiere, dell'intermediazione, ecc. grandi; *medio-industriale* medie; *piccolo-industriale* piccole e piccolissime; *micro-industriale*, di tipo micro-imprenditoriale;
- *logica*: se formata da operatori della stessa 'natura' (ad esempio: economica, pubblica o no-profit); *interlogica*, se creata da operatori di natura diversa;
- *settoriale*: se formata da operatori attivi nello stesso settore economico (ad es.: turismo, agricoltura, commercio, servizi auto, tecnologia, moda, casa, ecc.); *intersettoriale*, se creata da operatori attivi in settori diversi;
- *orizzontale o rete (network)*: se formata da operatori dello stesso 'livello' quali ad esempio imprese, enti pubblici, associazioni di categoria, ecc.; *verticale*, se formata da operatori che configurano un ordine gerarchico tipo comuni-province, province-regioni, regioni-nazioni, nazioni-organismi internazionali; *diagonale*, se costituita da operatori di entrambe i tipi;
- *territoriale*: se formata da operatori attivi nell'ambito di un territorio amministrativo preciso; *di mercato*, se ingloba operatori senza preclusioni circa la località in cui questi operano;
- *razionale*: se i partner presentano il rendiconto circa il ritorno sugli investimenti nella partnership; *non razionale*, non dotata di sistemi di monitoraggio in grado di produrre dati affidabili.

Partnership *diadiche*, *logiche*, *industriali* e *razionali* tendono a essere meno complesse, mentre le stesse di tipo *multiplo*, *strategico*, *interlogico*, *intersettoriale* e *non razionali*, per l'aumento delle necessità da soddisfare, l'orizzonte temporale trapiantato di medio periodo e le diverse culture in gioco comportano di norma un'incertezza maggiore. Il profilo finale assunto dalla partnership rispetto a questi punti determina la complessità e quindi la difficoltà del coordinamento tecnico delle attività. E' possibile definire la partnership in termini generali attraverso la lente costituita dalla prospettiva dei 'costi di transazione' (Coase 1937, Williamson 1975 et al.) come: *il meccanismo di regolazione delle transazioni tra mercato e risorse, complementare rispetto all'organizzazione, accessibile da due o da più operatori, realizzabile nei paesi occidentali e d'importanza equivalente al clan nelle società asiatiche.*

La partnership di co-marketing rappresenta nello specifico *il* meccanismo attraverso cui un operatore regola le transazioni tra il mercato e le risorse di cui dispone attraverso le 4P del marketing. Si tratta di un meccanismo il cui *ruolo strategico* è decisivo, sia nel favorire la nascita di nuove imprese e sia nel facilitare l'avvento sulla scena di *supercompetitori*, ossia, nel creare operatori adatti a reggere la sfida del mercato globale. Così afferma l'Amministratore delegato di Business Breaktrought, Kenichi Ohmae,⁷ riguardo sia ai supercompetitori che si tratta di creare (da lui denominati '*aziende Godzilla*') e sia al *ruolo* della partnership-rete:

«Le aziende Godzilla hanno organizzazioni disegnate a misura di rete che sono flessibili, produttive e capaci di decidere rapidamente. Lasciano soltanto pochi avanzi su cui accapigliarsi alle rigide e indecise organizzazioni di tipo tradizionale».

Aggressività delle aziende e struttura a rete costituiscono un tutt'uno. La partnership turistica, intersettoriale e industriale diventa così lo strumento nelle mani degli operatori che vogliono integrare il proprio modello di business (*mutare*) a seguito dei cambiamenti strutturali (*mutazioni*) in atto nel mercato e nei competitori. L'*importanza* della partnership fra operatori privati aumenta inoltre al crescere del numero degli accordi ai quali questa aderisce e laddove questa diviene d'interesse pubblico, ossia persegue obiettivi d'interesse collettivo.

2.8. Le strutture di co-marketing

Alcuni accordi stabiliscono l'utilizzo di organizzazioni esistenti, mentre altri creano strutture organizzative *ad-hoc* il cui fine consiste nel realizzare tutte o parte delle attività previste; entrambe sono dette 'strutture di co-marketing'. Le 'catene alberghiere' costituiscono una delle forme di partnership turistica che presenta, tra le peculiarità, quella di originare una struttura di co-marketing (si veda anche: Confalonieri, 2001). Le intese tra le compagnie charter e i tour operator, tra questi ultimi e le agenzie di viaggio o tra le agenzie e le strutture ricettive assumono la finalità di valorizzare le strutture commerciali esistenti e non prevedono, di norma investimenti per la creazione di strutture *ex-novo*; lo stesso dicasi per i diversi protocolli d'intesa, lettere d'intenti o accordi di tipo generale.

I consorzi di categoria, i comitati dei distretti turistico-alberghieri, i destination management organization (DMO), i visitor & convention bureau (CVB) sono esempi di strutture di co-marketing nati da partnership territoriali e a base locale. Gli organismi creati di recente dall'accordo stretto tra il Governo giordano, il Jordan Tourism Board, più tour operator e altri soggetti tecnici per il rilancio del

turismo nel Paese o gli stessi formati dal Governo giamaicano e dalla Caribbean Hotel and Tourism Association per migliorare la competitività e la percezione della destinazione verso i visitatori internazionali sono altri esempi di strutture di co-marketing. La tavola 2.j. presenta alcuni esempi di catene attive nel settore alberghiero a cui fanno riferimento altrettante strutture di co-marketing.

Tab. 2.j. Catene alberghiere.

Brand		
Jolly Hotels	Bonaparte Hotels Group	Intercontinental Hotel Group
ClassHotels	Starwood	Monrif Hotels
Sifalberghi (Accor)	Sina Hotels	Starhotels
Forte Hotels	Framon Hotels	Concerto Fine Hotels
Blue Hotels	Hilton International	Boscolo Hotels
Marriott International	Atahotels	Orient Express Group
Turism Hotels International	Group Envergure	Baglioni Hotels
Charme & Relax	Relais & Chateaux	ecc., ecc.

La *convenienza* a creare una struttura di co-marketing *ad-hoc* varia di solito in base a numerosi fattori tr cui vi sono i seguenti:

- la *gamma*, l'*importanza* e l'*urgenza* delle iniziative previste;
- i *limiti* che il singolo operatore incontra, o prevede di incontrare per realizzare le iniziative in modo individuale a parità di altre condizioni;
- l'entità degli *investimenti* individuali richiesti e la necessità di trovare risorse aggiuntive.

Strategie impegnative richiedono più spesso strutture di co-marketing adatte. La quantità delle 'cose da fare', il numero dei partner necessari, l'importanza e l'urgenza delle attività necessarie indicano la necessità di gestire attività *integrate* e richiedono la creazione di strutture talvolta complesse.

Tanto più le iniziative previste dalla strategia di co-marketing sono complesse, costose e complementari rispetto alle stesse svolte dai partner, tanto maggiore è, di norma la convenienza a creare una struttura di co-marketing. Gli *elementi che compongono una struttura di co-marketing* sono numerosi e comprendono i seguenti:

- la compagine sociale;
- l'organo istituzionale;
- l'unità dirigenziale;
- l'unità esecutiva;
- l'unità di supporto esterno.

La *compagine sociale* corrisponde alla *platea dei partner* ed è costituita dai firmatari degli accordi di partnership che *conferiscono* beni economici o di altro tipo ai fini della gestione della struttura di co-marketing.

Gli *organi istituzionali* sono funzione del tipo di contenitore giuridico scelto dalla compagine sociale per svolgere le attività. Numero e gamma degli *organi* variano in base alle finalità della struttura, alla presenza o meno di finalità mutualistiche, agli investimenti individuali richiesti ai soci e ad altri fattori di tipo patrimoniale come la presenza o meno di conferitori di beni immobiliari. L'*unità dirigenziale (unità)* può essere costituita da figure professionali con responsabilità rispettivamente generali o specifiche sulle competenze esecutive a queste subordinate e che costituiscono l'*unità esecutiva*. L'*unità* si avvale a propria volta di assistenti tecnici esperti in specifici aspetti di tipo commerciale, marketing, legale, finanziario, tecnologico, ecc., i quali garantiscono il *supporto tecnico alla struttura*.

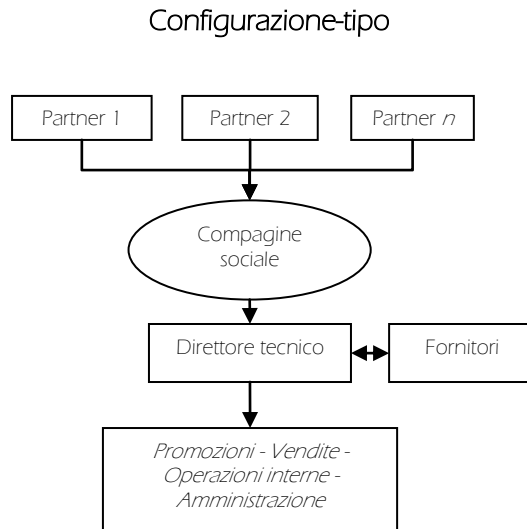
Distinguiamo più *tipi di strutture di co-marketing*.⁸ Un primo *tipo* di struttura è detto *embrionale* ed è caratterizzato dalla presenza di una figura di assistenza o di direzione tecnica, esterna alla partnership e, di norma temporanea. E' il caso dei professionisti o delle società di consulenza i quali svolgono le stesse funzioni di una struttura interna.

Le strutture di co-marketing il cui processo di divisione del lavoro è più definito e che superano lo stadio embrionale sono dei seguenti *tipi*:

- *essenziali*: sono caratterizzate dalla presenza di minimo due addetti di cui uno con funzioni di direzione tecnica e uno con responsabilità e mansioni più operative;
- *funzionali*: prevede un Direttore Generale (Chief Executive Officer - *CEO*) e uno o più responsabili (*esecutivi*) che curano la realizzazione di singole funzioni previste (marketing, acquisti-soci, progetti europei, ecc.);
- *industriali*: contempla, oltre alla configurazione *funzionale*, la presenza di personale (*operativo*) specializzato nella realizzazione di singoli tipi d'iniziativa legati alla stessa funzione quali ad esempio, nella funzione promovendita (i promoter specifici per le scuole, le aziende, l'intermediazione e così via).

Gli organigrammi adottati dalle strutture di co-marketing possono variare in base alle competenze più o meno specialistiche possedute dal personale. La tavola 2.k. espone la prima delle tre tipologie di strutture descritte.

Tav. 2.k. Strutture di co-marketing: *essenziali*.



(Adattato da Confalonieri, 2001)

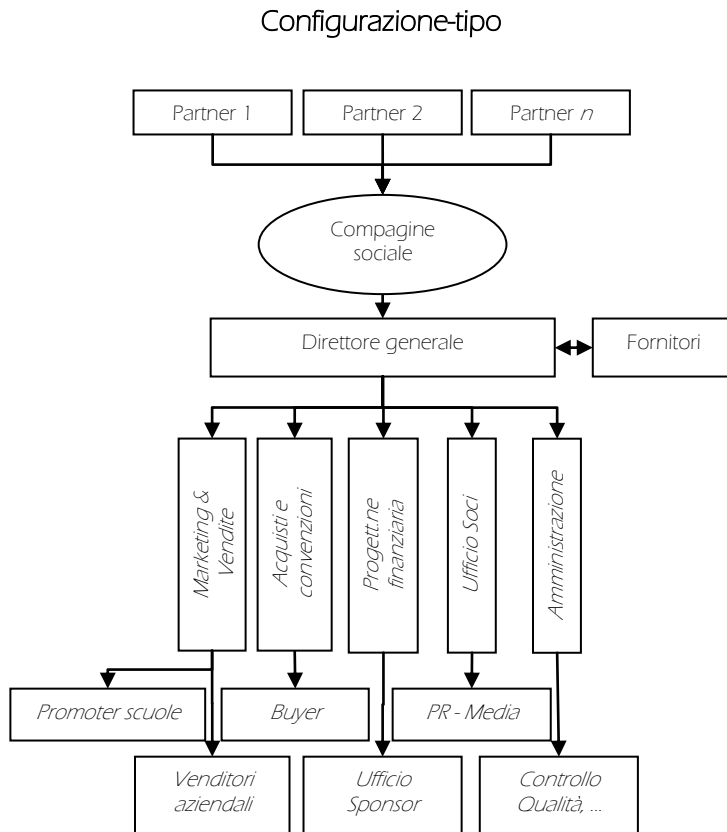
Organigrammi più evoluti prevedono ad esempio l'esistenza di organi esecutivi e/o dirigenziali specifici dedicati a:

- *singoli prodotti*: composti ad esempio da venditori specializzati nella commercializzazione di specifici tipi di vacanza (*sport, benessere, enogastronomiche*, ecc.) o beni in genere;
- *singoli mercati*: dotati di personale responsabile per i singoli gruppi di clienti ai quali ci si rivolge (*terza età, famiglie, donne, gruppi*, ecc.);
- l'insieme dei due precedenti (unità matrice).

La tavola 2.1. propone una configurazione-tipo più evoluta rispetto alla precedente, la quale può fungere a sua volta da base per un processo di divisione del lavoro ancora più 'spinto'.

Le caratteristiche fisiche della struttura di co-marketing si modificano, di norma in funzione all'agenda dei lavori della partnership. Gli operatori avveduti scelgono la configurazione più adatta in base dei risultati attesi, alle risorse economiche disponibili, al margine di rischio considerato accettabile dai partner e così via. Le dotazioni tecnologiche disponibili giocano anch'esse un ruolo di primo piano nella decisione circa il tipo di struttura di co-marketing da creare.

Tav. 2.I. Strutture di co-marketing: *funzionali* e industriali.



(Adattato da Confalonieri, 2001)

2.9. Il ciclo di vita della partnership, le frontiere 'a valle' e il 'partnering'

Una partnership di co-marketing può nascere, può evolvere, può essere successivamente rilanciata o decadere al pari di quanto avviene per un prodotto. Il rilancio di un prodotto il cui *brand* è già conosciuto sul mercato (*posizionato*) richiede iniziative di marketing e di co-marketing solo in parte simili rispetto alle stesse indispensabili per il lancio di un marchio sconosciuto. La presenza di clienti acquisiti per *quel* prodotto permette, ad esempio di sviluppare una gamma d'iniziative di fidelizzazione, impensabili per una realtà che si deve ancora affacciare sul mercato. L'esistenza di partner commerciali costituiti da agenzie, da tour operator o da bus operator che si sono dimostrati affidabili *nel tempo* offre la

possibilità di espandere una rete di vendita, ossia uno di tasselli-chiave che la nuova proposta deve ancora iniziare a costruire.

Numero e gamma delle iniziative di co-marketing variano quindi in base allo stadio occupato dal *brand* sul proprio *ciclo di vita* (si veda: Gilbert 1939; Stansfield 1978; Butler 1980; Young 1983). Facilitare una partnership significa, in sintesi svolgere attività diverse lungo i differenti stadi del proprio ciclo di vita. Possiamo definire gli stadi che caratterizzano il ciclo di vita di una partnership di co-marketing turistica, intersettoriale e industriale come segue: *co-valutazione*, *co-progettazione*, *co-realizzazione* e *co-evoluzione o co-declino*.

Co-valutazione

La prima delle questioni essenziali consiste nel *capire* quali siano i motivi alla base della possibile partnership. Gli operatori interessati in questo stadio:

- Discutono i risultati individuali, presentano le innovazioni, individuano le necessità di cooperazione reali, più importanti e urgenti;
- mettono a fuoco obiettivi compatibili e incompatibili;
- sviluppano relazioni, idee e proposte coerenti.

La possibilità che le discussioni procedano nel tempo dipende anche dalla presenza di operatori interessati a lavorare insieme i quali:

- possiedono sensibilità (economiche ed etiche in primis, ma anche morali e ambientali) non troppo diverse tra loro;
- hanno ‘metabolizzato’ le precedenti esperienze di partnership, hanno cioè chiarito ‘le cose da fare’ e quelle ‘da evitare’;
- mettono davanti a tutto la necessità di aumentare sia la soddisfazione e sia le spese dei propri clienti.

La fase di co-valutazione può creare o meno la chiarezza di idee necessaria a definire i dettagli di una proposta.

Co-progettazione

La questione successiva consiste nel *decidere* le caratteristiche fondamentali dell’attività. Gli operatori in questo stadio cercano di definire alcuni degli elementi ‘certi’, quali:

- le iniziative (il ‘cosa’);

- i gruppi di lavoro, i ruoli, le responsabilità individuali, ecc. (il ‘chi’ e il ‘chi-fa-cosa’);
- il business-plan, gli indicatori di successo, i sistemi di controllo, i passaggi di verifica, ecc. (la questione ‘Costi / Risultati’);

La co-progettazione assume il fine di concentrare le energie, ma la possibilità che i partner diano effettivamente luogo a un progetto di successo dipende da più fattori quali i seguenti:

- la quantità di ‘valore creato per i clienti’;
- il consenso finale dato dai partner ai dettagli del programma;
- la sostenibilità dei ruoli individuali stabiliti nel lungo periodo.

Il progetto di co-marketing così creato rappresenta una costruzione al tempo stesso *economica* e *sociale*, efficace e coinvolgente, la quale attende di essere messa in pratica attraverso il lavoro di squadra.

Co-realizzazione

Questo stadio segna il passaggio dalla fase decisionale (*immateriale*) alla fase operativa (*concreta*). Il lavoro gomito-a-gomito procede giorno-dopo-giorno nel tentativo di raggiungere due traguardi quali i seguenti: raggiungere il volume d'affari necessario a garantire il raggiungimento dei risultati individuali minimi attesi e autofinanziare la partnership. I partner che attraversano questo stadio del proprio ciclo di vita:

- iniziano a pagare i costi di esercizio della partnership e/o della struttura di co-marketing;
- mettono alla prova l'uno la capacità dell'altro di fare le cose concordate;
- sperimentano la delega;
- si mettono in discussione.

La possibilità di raggiungere un buon livello di produttività già dopo i primi 100 giorni di attività del gruppo e di ottenere i risultati necessari per garantire la sopravvivenza finanziaria della partnership dipende anche da alcuni fattori quali la presenza di:

- attività facili da integrare nelle routine dei partner;
- imparzialità del management, trasparenza dei sistemi di controllo, ecc.;
- una leadership autorevole, una direzione tecnica valida, fiducia reciproca, ecc..

La contabilizzazione dei risultati diventa centrale per il coinvolgimento dei partner e quindi per l'autofinanziamento delle attività previste dalla partnership.

Co-evoluzione/co-declino

I risultati prodotti da ciascun'iniziativa di co-marketing e i costi sostenuti per ottenerli diventano i due *temi portanti* nelle discussioni fra operatori. I partner che attraversano la fase di co-evoluzione di norma:

- raggiungono gli obiettivi di produttività media delle iniziative e sono soddisfatti dei risultati reali ottenuti a livello individuale;
- prendono decisioni in modo fluido;
- integrano gli standard di qualità previsti dal gruppo all'interno delle singole routine organizzative con sempre minore fatica.

La possibilità che gli operatori aumentino in modo graduale i *risultati* ottenuti a parità dei *soldi* e del *tempo* richiesti per raggiungerli dipende certo da molti fattori, tra i quali vi sono anche i seguenti:

- l'imparzialità del management, la trasparenza dei sistemi di controllo, un certo equilibrio tra i risultati ottenuti attraverso iniziative individuali e di gruppo;
- la presenza di una leadership e di una direzione tecnica autorevoli;
- la coerenza tra i risultati attesi dal gruppo e gli stessi attesi dal singolo.

Consenso, condivisione e fiducia rappresentano alcune delle risorse strategiche da amministrare nel corso dello stadio di co-evoluzione. Il periodo di co-declino che può seguire, rappresenta un rischio concreto da evitare e non un'ipotesi di tipo scaramantico. L'Harvard Business Review indica in effetti come come la percentuale delle partnership fra imprese che falliscano oscilli dal 60 al 70%. I partner nel corso dello stadio di co-declino:

- antepongono l'io' al 'noi' in modo sistematico;
- sono restii a immettere risorse economiche, ma anche informazioni, dati e idee nel circuito;
- interrompono le relazioni create, beneficiando o meno dei risultati prodotti.

Non tutte le partnership incorrono nella fase di co-declino dopo avere seguito l'intera sequenza *co-valutazione*, *co-decisione*, *co-realizzazione* e *co-evoluzione*. Alcuni gruppi declinano più rapidamente nel tempo rispetto ad altri, non attraversano cioè uno o più stadi accennati. Altre compagini invece restano produttive più a lungo nel tempo, non declinano e iniziano nuovi percorsi di co-evoluzione.

La possibilità che lo stadio di co-declino sia allontanato nel tempo dipende dalla capacità della direzione tecnica di gestire:

- il rifiuto di impegni presi dai partner in precedenza;
- le critiche ripetute e/o non accompagnate da proposte di miglioramento;
- il disinteresse dei partner per i risultati prodotti, per le riunioni ristrette, per gli incontri pubblici, ecc..

Lo schema presentato, come tutti i modelli, rappresenta una esemplificazione della realtà. Le stesse organizzazioni a cui fanno riferimento i partner sono soggette a momenti di transizione. I cambiamenti ad esempio nella forma degli organigrammi, nel modo in cui l'organizzazione si rapporta con il mercato, nelle dinamiche proprietà-management sono sempre possibili (si veda anche: Zan, 1988). Individuare in modo esatto lo stadio del ciclo di vita raggiunto da un'organizzazione complessa qual'è la partnership non costituisce un compito semplice. Lo schema basato sul *ciclo di vita* è comunque sia utile e sia già utilizzato per capire l'esistenza di necessità di marketing e di co-marketing diverse nel tempo⁹. Lo schema permette inoltre di definire un metodo, finalizzato a «facilitare il processo di partnership necessario» (Manente, Furlan, Scaramuzi, 1998) in questo senso 'sempre più produttivo' (*one best-way*). I metodi di facilitazione delle partnership generaliste, basati sul concetto di ciclo di vita sono numerosi e includono i seguenti:

- il *Project Cycle Management* – PCM (o: *Gestione del Ciclo di Progetto*) proposto dalla Commissione Europea per facilitare la valutazione e la gestione dei progetti finanziati dall'Unione Europea;
- il *New Public Management* - NPM. Costituisce un metodo finalizzato ad aumentare la produttività dell'amministrazione pubblica. Il NPM comporta l'importazione, nel settore pubblico di tecniche gestionali in uso nel privato, ma «stenta a produrre un effettivo miglioramento del benessere della collettività» (Severino, 2010);
- il *Cultural Planning* - CP. Rappresenta il metodo di pianificazione nato da tre urbanisti americani: Mumford, Perloff e Jacobs negli anni sessanta del secolo scorso. Il CP valorizza l'attitudine di alcuni enti pubblici a coinvolgere la comunità e le capacità professionali locali quali quelle esistenti in ambito urbanistico, architettonico, ingegneristico e dell'edilizia in genere.

Lo sviluppo edilizio non porta tuttavia in modo automatico allo stesso di tipo turistico. «La produzione di economia nel turismo avviene quando e dove un bene viene acquistato dai turisti», per Costa e Manente (1993). Fare marketing richiede in altre parole di «partire dal mercato» per Kotler, Bowen e Makens (2010), ovvero comporta la necessità di adottare un approccio non solo 'endogeno', ma 'anche esogeno' per affrontare la questione dello sviluppo in modo sempre più produttivo.

Il turismo apre sbocchi sui mercati internazionali da cui possono trarre vantaggi più settori e valorizza le produzioni tradizionali, ma richiede agli operatori di adottare una logica al tempo stesso globale e locale. Questo settore, tra i più complessi, competitivi e ‘bisognosi di partnership’ «non dispone di un metodo per facilitare la cooperazione», secondo l’Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO, 2003).¹⁰

Alcuni fattori, quali la presenza di dati omogenei a livello internazionale, nazionale e locale, le prime ricerche e la fortunata coincidenza costituita dalla nascita di nuovi modelli d’impresa basati sul partenariato nel comparto dell’Ospitalità Diffusa in Italia hanno offerto la possibilità di sperimentare nuove soluzioni. Questi cambiamenti hanno portato alla nascita di un percorso di lavoro ad-hoc per facilitare la partnership turistica, intersettoriale e industriale denominato *partnering turistico* (Droli, 2007) il quale:

- valorizza gli studi sulle produzioni concentrate o «distretti industriali» sviluppati a partire da Alfred Marshall (1891) e sulle ‘popolazioni organizzative’ avviati da Stinchcombe (1965);
- considera nel periodo 1993-2007 oltre duecento casi di partnership nazionali, estere e miste operative nel turismo, nell’agro-alimentare, nell’artigianato e nei settori a maggiore intensità di capitali, quali l’automobilistico, il tecnologico e l’aeronautico attraverso uno schema di analisi *omogeneo*;
- individua i dieci passaggi critici più frequenti nella pratica e importanti per la teoria (*dilemmi*);
- ‘mette a sistema’ le indicazioni sul ruolo dei Sistemi Locali di Offerta Turistica (SLOT) e delle partnership strategiche proposte in Italia a partire dal 1995 da Rispoli e Tamma e le stesse offerte da istituzioni internazionali;
- utilizza il termine *partnering*, già diffuso in ambito internazionale¹¹ (Lendrum, 1997);
- ricava dieci *prestazioni essenziali* da migliorare (le ‘10A’ di *partnering turistico*);
- suddivide gli accorgimenti che hanno dato i risultati migliori in una serie di *buone prassi* (soluzioni immediate o ‘tampone’), in un *percorso metodologico* (di breve termine) e in *modelli di diagnosi* (breve-medio termine).

E’ possibile definire il *partnering turistico* come: *la disciplina finalizzata a migliorare la produttività delle iniziative realizzate dalle partnership di settore, intersettoriali e industriali attraverso: le buone prassi, un approccio organico, accordi, strutture di partnership e l’analisi rigorosa dei risultati prodotti*, Droli, (2007). La tavola 2.m. presenta i dilemmi individuati lungo i diversi stadi del ciclo di vita della partnership.

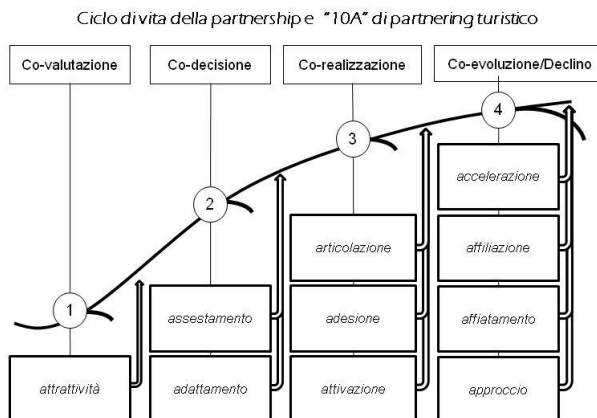
Tav. 2.m. Partnering turistico: stadi, 'problemi sul tappeto' e variabili corrispondenti.

Stadi	Dilemmi-tipo:	Variabile
I. co-impostazione	<i>Come dare fondamenta solide al progetto e responsabilizzare i decisori?</i>	<i>attrattività</i>
II. co-progettazione	<i>Come creare la massima sinergia tra obiettivi diversi?</i>	<i>assestamento</i>
	<i>Come aiutare gli operatori a passare dal progetto alle prime iniziative ai primi risultati attesi?</i>	<i>adattamento</i>
III. co-realizzazione	<i>Come chiarire 'chi-fa-cosa', realizzare le attività come una quasi impresa e mantenere alto l'entusiasmo dei partner?</i>	<i>articolazione</i>
	<i>Come aumentare il numero dei partner, le quote associative e i finanziamenti raccolti?</i>	<i>adesione</i>
	<i>Come creare gli strumenti di co-marketing, di co-management, di responsabilità sociale e di co-preservazione più costosi?</i>	<i>attivazione</i>
IV. Co-evoluzione / Declino:	<i>Come aumentare il ritmo con cui la partnership produce informazioni, sforna innovazioni, forma il personale, produce opportunità reddito, ecc.?</i>	<i>accelerazione</i>
	<i>Come produrre sempre valore per ospiti e clienti senza gravare sui costi fissi?</i>	<i>affiliazione</i>
	<i>Come ridurre il rischio che i partner si allontanino dal gruppo nei periodi più difficili o in quelli più esaltanti?</i>	<i>affiatamento</i>
	<i>Come apprendere le conoscenze utili del tipo, della qualità, nel momento necessari (quello in cui queste servono) e prima dei concorrenti?</i>	<i>approccio</i>

(MD, 2007)

Il risultato finale atteso dalla applicazione del partnering turistico è costituito da una partnership di settore, intersettoriale e industriale sempre più *produttiva* a partire dallo stadio di co-valutazione come indicato dalla tavola 2.n.

Tav. 2.n. Stadi del ciclo di vita della partnership e variabili di partnering.



L'insieme costituito dall'unione tra il ciclo di vita della partnership e le 10A di partnering turistico costituisce così uno schema che tiene conto degli effetti del tempo sul gruppo. Lo stesso permette di studiare, collaudare e illustrare una gamma molto ampia di soluzioni alle questioni che esulano dal co-marketing. Le 10A di partnering turistico rappresentano inoltre la base per la metodologia di co-marketing presentata attraverso il capitolo successivo.

2.10. La tracciatura delle decisioni dei partner; ossia: il 'diario di bordo' della partnership

Gli operatori che creano una partnership di co-marketing in genere, assumono *decisioni* circa le iniziative da realizzare sul prodotto, sulla promozione, sui prezzi e sul mercato di riferimento. Le *decisioni* rappresentano il 'sottile filo rosso' che unisce gli stadi del ciclo di vita della partnership. Creare un *prodotto* attraverso l'unione tra due o più operatori richiede di *decidere* ad esempio quali siano i requisiti di qualità dell'offerta che gli operatori s'impegnano a raggiungere e a mantenere. Gli accordi di qualità costituiscono uno degli strumenti più diffusi attraverso cui una partnership *decide* di garantire il rispetto degli standard di produzione di un prodotto, di un servizio, di un'esperienza e anche di un *sogno*. Difendere le posizioni raggiunte su uno specifico *mercato* dai tentativi di estromissione condotti dai competitori o entrare su mercati nuovi richiede di *decidere* quali siano i requisiti di attrattività della domanda (ad esempio in termini di: spesa media giornaliera, complessiva, ecc.) che gli operatori considerano minimi, ragionevoli o ottimali. La realizzazione della strategia di *promo-vendita e dei prezzi* della partnership richiederà anch'essa l'assunzione di *decisioni* circa il co-branding, le reti di vendita e così via. L'insieme delle decisioni circa le iniziative da realizzare sulle '4P', prese in sede di co-progettazione rappresenta, al pari di quanto avviene nel marketing: il *co-marketing mix*; un elemento che richiede di essere messo in pratica, confermato o modificato nelle diverse fasi del ciclo di vita della partnership.

Il *diario di bordo* della partnership di co-marketing (*diario*) rappresenta lo strumento che rende visibile - attraverso un unico colpo d'occhio - la traiettoria seguita dalla partnership nei termini delle '4P' lungo i quattro stadi del ciclo di vita e in corrispondenza dei dieci passaggi cruciali. Un buon *diario* riepiloga le decisioni più importanti è dettagliato, permette di approfondire il *perché* delle singole decisioni anche attraverso link alle cartelle contenenti i documenti da cui queste sono state tratte.

La tavola 2.o. presenta un modello schematico di *diario*.

Tav. 2.o. *Diario*: la struttura-base.

	DECISIONI									
MERCATO										
PRODOTTO										
PROMOZIONE-VENDITA										
PREZZO										
	Co-valutazione	Co-progettazione		Co-realizzazione			Co-evoluzione			
	ATTRAZIONE	ASSESTAMENTO	ADATTAMENTO	ARTICOLAZIONE	ADESIONE	ATTIVAZIONE	ACCELERAZIONE	AFFILIAZIONE	AFFIATAMENTO	APPROCCIO

(Droli, 2011)

Alcuni dei vantaggi offerti dallo strumento sono i seguenti:

- permette di individuare continuità e discontinuità, coerenze e incoerenze;
- facilita l'individuazione di sinergie fra i partner e tra la partnership e altri gruppi che assumono decisioni simili;
- aiuta i partner a realizzare iniziative individuali sempre più in sintonia con le decisioni prese dalla partnership;
- contribuisce a fare chiarezza e quindi facilita incrementi di produttività;
- favorisce l'impostazione di progetti collaterali, lo sviluppo di programmi europei i cui obiettivi sono *coerenti* con le decisioni assunte e così via.

Il *diario* rappresenta uno strumento utile per la gestione professionale della partnership. Questo presenta anche alcuni *svantaggi* tra cui i seguenti:

- richiede pazienza e costanza per essere rispettivamente creato e aggiornato;
- non contiene, di solito decisioni generiche, ma solo *di dettaglio*;
- richiede creatività per essere valorizzato.

Il rendiconto dei risultati conseguiti dai partner, l'individuazione delle decisioni che hanno prodotto i risultati attesi, la realizzazione di manuali operativi, costituiscono alcune delle iniziative la cui realizzazione risulta facilitata.

Caso 2.a. Co-marketing in azione: il caso dell'Albergo Diffuso

La necessità di diventare sempre più innovativi, visibili sul mercato internazionale e produttivi accomuna le grandi, le medie e le piccole imprese. Alcuni operatori ritengono che raggiungere questi risultati significhi disporre di risorse umane, tecnologiche o economiche ingenti. Questa regola oggi non è più vera. Un esempio concreto di quanto si sta dicendo avviene nel comparto dell'Ospitalità Diffusa e riguarda l'Albergo Diffuso (AD). Ecco come Giancarlo Dall'Ara, colui il quale ha sviluppato questo modello di ospitalità, definisce l'AD:

«Un albergo che fornisce alloggio e altri servizi in camere dislocate in più stabili separati, esistenti, ubicati in un centro storico integrati tra loro dalla centralizzazione in un unico stabile dell'ufficio di ricevimento, nello stesso o in un altro stabile delle sale di uso comune e, eventualmente, degli altri servizi offerti, le cui unità abitative sono distanti non più di duecentocinquanta metri effettivi dallo stabile nel quale è ubicato il servizio di ricevimento, caratterizzate da uno stile riconoscibile, uniforme e rispettoso dell'identità del luogo e dotate di arredi, di attrezzature e di servizi tra loro omogenei».¹²

Si tratta innanzitutto di un *modello di ospitalità* basato sul concetto di equilibrio tra standard alberghieri e territoriali. L'AD costituisce anche un *modello di sviluppo turistico sostenibile* secondo l'UNDP¹³ dal punto di vista *economico* (richiede una domanda interessata all'identità locale), *ambientale* (non necessita di nuove costruzioni), *sociale* (richiede il coinvolgimento della comunità) e *istituzionale* (prevede un progetto di partnership pubblico-privato).

Lo sviluppo dell'AD è testimoniato dai numeri in crescita raggiunti dal comparto. Ricerche condotte da Dall'Ara, in collaborazione con SISAD,¹⁴ indicano ad esempio come le strutture che hanno le caratteristiche di base necessarie per essere considerate AD siano diventate oltre sessanta a partire dal 1998 e come la domanda sia anch'essa in crescita; le stesse sottolineano come anche il numero di tour-operator che inseriscono la proposta nei propri cataloghi sia in aumento.

L'AD è un modello di ospitalità di successo come testimonia l'attenzione riservata alla proposta dalla quasi totalità delle testate giornalistiche, radio e televisive nazionali più importanti, nonché da più media in Europa e oltreoceano i quali utilizzano il termine senza tradurlo come avviene già per termini di provenienza anglosassone quali ad esempio B&B.

L'AD è oggetto di riconoscimenti, tra cui gli stessi ottenuti per il Turismo Responsabile nel 2009 (Agenzia Viaggi), per l'innovazione e la sostenibilità nel 2008 (United Nations Development Programme) e per «la capacità di contribuire allo sviluppo dell'intero settore turismo» (World Travel Market) quest'ultimo assegnato nel 2010. L'AD dimostra come sia possibile produrre innovazioni visibili sul mercato globale in modo totalmente autonomo dalle dimensioni dell'impresa a patto di riuscire a capire ciò di cui la clientela, il mercato e la società più ampia hanno bisogno e di riunire attorno a sé sia le risorse (storiche, culturali, ecc.) e sia le persone giuste per costruire una proposta adeguata.

L'urgenza di aumentare la produttività delle iniziative di co-marketing

Il co-marketing in generale rappresenta uno strumento utile a migliorare alcuni dei risultati più importanti, ma non affronta questioni legate alla gestione interna, alla responsabilità sociale o alla tutela delle risorse. Esistono delle *frontiere a monte* del co-marketing. Alcuni fattori di tipo *generale* (autonomia, indipendenza formale, l'interdipendenza degli operatori), *particolari* (la volontà di 'fare cose insieme', la fiducia reciproca, la coesione, ecc.), insieme ad altri dinamici (ciclo di vita della partnership) fanno del co-marketing un qualcosa di diverso rispetto al marketing. Le sensibilità, le motivazioni e i valori degli operatori costituiscono risorse essenziali da considerare, da recepire e da orientare al mercato per riuscire nell'impresa. La *consapevolezza* che i risultati ottenuti da un operatore dipendono da quelli prodotti da un suo pari è il punto di partenza necessario. I risultati ottenibili attraverso il co-marketing sono numerosi e pongono gli operatori nella condizione di decidere sia *che cosa fare* e sia *cosa evitare* per non disperdere tempo e denaro. La decisione di mettere a punto una *strategia di co-marketing* nasce dalla necessità impellente di 'concentrare le energie' e dipende dalla volontà degli operatori di 'non improvvisare'. Uno degli errori commessi più di frequente consiste nel trascurare la strategia fino al momento in cui i maggiori costi richiesti dalle iniziative di co-marketing non diventano troppo pesanti rispetto ai risultati ottenuti. Le conseguenze in questo caso sono negative; possono far sì che gli operatori rinuncino a fare co-marketing e ripieghino sul marketing individuale. Un secondo errore consiste nel non percepire l'importanza della posta in gioco una volta definita la strategia. La forma scritta dell'*accordo* aiuta a chiarire i ruoli e le responsabilità dei partner e viene riservata a iniziative che comportano un certo investimento. L'accordo formulato in modo adeguato aiuta a individuare i problemi perché siano risolti in tempo utile, vale a dire prima che si creino malfunzionamenti e che la fiducia reciproca fra i partner - risorsa essenziale - venga meno. La forma scritta dell'accordo permette di capire 'cosa sta funzionando' e 'cosa no' nella partnership; ne rappresenta 'il pannello di controllo'. L'accordo rappresenta un modo nuovo di raggiungere risultati, uno strumento indispensabile per il management della partnership tra privati e un ausilio alla governance del territorio quando unisce il pubblico al privato in modo produttivo. La *partnership*, dal momento in cui è creata concorre sul mercato globale con altri operatori formati da altre imprese o da altre partnership e va resa competitiva al pari di un'impresa. Il co-marketing rappresenta uno strumento duttile, ma che dimostra dei chiari *limiti in itinere*, ossia quando unisce operatori in competizione fra loro. La *struttura di co-marketing* rappresenta il contenitore la cui funzione consiste nel facilitare la realizzazione dei programmi e nel contenere - per quanto possibile - le spinte individuali. Una struttura di co-marketing costruita in modo intelligente può aiutare i partner a diventare sempre più innovativi e può evolversi in modo flessibile per accompagnare le innovazioni prodotte lungo i diversi stadi del proprio ciclo di vita.

La ‘coerenza’ delle decisioni assunte dai partner e dalla direzione tecnica rispetto alla necessità di incrementare sia la soddisfazione e sia le spese della clientela costituisce un elemento indispensabile. Il *co-marketing mix* e il *diario* della partnership costituiscono rispettivamente un concetto e uno strumento necessari per sostituire la ‘negoziazione’ con l’‘arbitraggio’, ossia per evolvere il processo decisionale da politico-economico a economico-politico. Il co-marketing diviene più complesso con l’andare del tempo, all’aumentare del numero e del tipo dei partner. La realizzazione delle iniziative diventa più laboriosa mano a mano che aumentano il numero dei partner, l’intersettorialità, la quota di operatori pubblici o associativi sul totale della base associativa. La crescita del numero e l’ampliamento della gamma dei partner creano cioè *limiti a valle* del co-marketing e richiedono strumenti più complessi, quali: co-management e partnering. Il marketing costituisce tuttavia una funzione fondamentale per ogni operatore privato, pubblico e associativo che sia. Si tratta quindi di aumentare i risultati ottenuti lavorando insieme *a partire da* questa specifica funzione. Come?

Capitolo 2 – riferimenti

¹ Libro Verde della Commissione Europea: European Commission, EU (2001), Comm. 366, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles.

² Si veda anche: D’Anselmi, (2008);

³ S’invita il lettore a consultare la bibliografia esistente sui metodi di facilitazione della partnership turistica per i dovuti approfondimenti (tra cui: Droli, 2007).

⁴ Si veda anche: Droli M, (2008), *Trasformare un fiume in un prodotto turistico sostenibile*, LINT, Trieste.

⁵ Il termine *second-best*, coniato da Lipsey e Lancaster nel 1956 nell’ambito delle questioni-chiave per l’equilibrio economico, viene utilizzato in politica economica per indicare una posizione di subalternità tra due o più soluzioni (vedi anche: Trezza, Petriccione (1974). Cherubini (2002) ipotizza l’esistenza di un legame di qualche tipo tra la posizione di maturità occupata dal *prodotto sport sul proprio ciclo di vita*, l’affollamento su *internet* e l’avvento del *co-marketing*.

⁶ I primi studi sulle produzioni concentrate nello spazio, conosciuti come «distretti industriali» sono stati avviati dall’economista Alfred Marshall (1891). Le analisi di Stinchcombe accolgono invece le indicazioni di Weber, di Shumpeter e di Bendix circa l’importanza di fattori che indicano le ‘capacità organizzative di una società’ per lo sviluppo economico come il grado d’istruzione, l’urbanizzazione, i modelli di reperimento e uso delle risorse e altri. Da notare come i primi studi sulle popolazioni organizzative abbiano osservato imprese caratterizzate da un’alta nati-mortalità tra cui i *ristoranti*, ossia il comparto che insieme agli *alloggi* costituisce l’asse portante (*core business*) del settore turistico.

⁷ K. Ohmae, paper: *La minaccia dei mercati globali. Una miscela di tre fattori: clienti, aziende e competizione*, convegno: *Sfida dei mercati globali, Identità e valore dell'Italian style nel mondo*, Fiera di Vicenza, gennaio 2006. Kenichi Ohmae è fra i primi cinque maggiori esperti di gestione aziendale del mondo secondo The Economist (2009).

⁸ Si veda sull'argomento anche: Rugiadini,1979; Brusa,1979; Gobbo, Camuffo, 1997; Normann, 1992; Confalonieri, 2001.

⁹ La teoria del ciclo di vita del prodotto basata sul diverso andamento delle vendite e utilizzata in ambito marketing (si veda anche Kotler, 1984) ha dato già luogo alle analisi e alle teorie sul ciclo di vita delle destinazioni turistiche (Rispoli, Tamma, 1995) e alle prime indicazioni di metodo per la gestione delle relative partnership (si veda: Pechlaner, Weiermair, 2000).

¹⁰ Il World Tourism Organization Business Council – WTOBC s'esprime sull'argomento dei metodi di facilitazione della partnership come segue: «Partnerships can then take a variety of forms and involve any number of partners. Indeed, and as the WTOBC 2000 study noted, no 'correct formula or model' is available to follow». (UNWTO, 2003)

¹¹ Il partnering, nato alla fine del millennio scorso, è «la disciplina che ha per effetto l'aumento del vantaggio competitivo dei partner, basata sull'acquisizione di buone prassi e che consiste nello sviluppare relazioni di successo nel medio termine tra clienti e fornitori o tra fornitori e fornitori»;

¹² Dall'Ara (2010).

¹³ Dichter G., Dall'Ara, G., *Albergo Diffuso: Developing Tourism through Innovation and Tradition*, brochure UNDP pubblicata nell'ambito del programma IDEASS – Innovation for Development and South-South Cooperation, 2008.

¹⁴ Le strutture presenti sul web, che si autodefiniscono Albergo Diffuso, ma che non possedevano uno o più dei requisiti necessari per poter essere considerate tali erano, alla fine del 2010 oltre 100, mentre i progetti di AD censiti erano oltre 300 (GDA).

«La competitività è l'elemento alla base della prosperità delle destinazioni turistiche e può essere migliorata solo attraverso la cooperazione e la partnership».

Luis Miguel Zoreda, Chief Executive, World Tourism Organization Business Council, 28th september, 2000.

3. Vantaggio co-marketing: leve, passaggi e prime check-list per una nuova funzione strategica

Imparare da chi ci ha preceduto richiede di usare il *buon senso*, una *risorsa naturale* presente in ciascuno di noi, ma che spesso non è valorizzata a sufficienza. Le *buone prassi* (BP) valorizzano questa risorsa, formano la base di ogni metodologia e costituiscono il primo livello di profondità anche nel co-marketing.

E' possibile definire le BP come *accorgimenti pratici finalizzati a raggiungere risultati mirati, applicati nei diversi stadi del ciclo di vita di un'organizzazione e che si sono dimostrati utili nella maggioranza più uno dei casi in cui sono stati utilizzati*. La tavola 3.a. presenta i pro e i contro connessi all'utilizzo delle BP.

Tav.3. a. Buone prassi: pro e contro.

Vantaggi	svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • non richiedono tecnologie costose o software da utilizzare • vengono alimentate dai risultati ottenuti attraverso l'esperienza individuale • sono applicabili, di norma in modo autonomo dalle dimensioni organizzative delle singole realtà 	<ul style="list-style-type: none"> • richiedono di individuare un numero significativo di soggetti tra i più produttivi nel compiere quel particolare tipo di operazione • richiedono di essere acquisite in modo sistematico, non episodico o <i>una tantum</i> per diventare produttive • sono utilizzabili per risolvere problemi specifici, circoscritti
Limiti: richiedono	rischi: possono
<ul style="list-style-type: none"> • di essere comunque integrate attraverso il circuito della conoscenza tradizionale • <i>un atto di volontà preciso</i>, per essere prodotte e <i>umiltà</i> per essere applicate • di modificare il numero, la gamma e la struttura delle operazioni interne di <i>routine</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • essere scambiate facilmente con l'esperienza positiva offerta da una sola organizzazione (impresa, ente locale, associazione), sempre utile nel caso in cui costi di applicazione siano pari o prossimi allo zero • non essere raccordate con la strategia • togliere energie alle attività di innovazione di prodotto, di mercato e di processo
Opportunità: possono	
<ul style="list-style-type: none"> • portare a risultati concreti in tempi molto ridotti, se non immediati • essere applicate in base alla strategia • fungere da meccanismo premiale, su cui impostare incentivi di produzione 	

Il buon senso rappresenta una delle forme di know-how tra le più antiche, economiche e rinnovabili. Non solo. La raccolta delle BP condotta all'interno delle partnership più produttive rispetto alla media consente di ottenere suggerimenti di qualità superiore. La qualità delle BP diventa un requisito essenziale la cui importanza tende a crescere all'aumentare dell'impegno economico richiesto dall'adozione dei singoli suggerimenti. Le BP di qualità possiedono alcuni requisiti di qualità generali quali i seguenti:

- *produttività*: presentano un rapporto positivo tra i *risultati* prodotti e le risorse economiche investite per raggiungerli;
- *trasversalità*: funzionano anche in contesti diversi tra loro, ad esempio dal punto di vista culturale;
- *durata*: sono affidabili quando producono risultati lungo un periodo di tempo medio-lungo.

Le BP svolgono un ruolo decisivo in tutti i settori dell'economia a elevato tasso di competizione; queste costituiscono uno strumento irrinunciabile all'interno di un settore dinamico come quello turistico. Gran parte delle questioni legate alla partnership non hanno inoltre trovato soluzioni validate dall'analisi teorica. Le pagine seguenti presentano la sintesi delle BP sviluppate attraverso lo studio delle partnership di successo:

- descritte da organizzazioni internazionali esistenti (quali ad esempio: lo United Nations World Tourism Organization - UNWTO e lo United Nations World Tourism Organization Business Council - UNWTOBC);
- trattate dalla bibliografia scientifica nazionale e internazionale;
- seguite in prima persona o studiate dal 1993.

Le trenta BP presentate sono suddivise in ciascuno dei quattro stadi del ciclo di vita della partnership (co-valutazione, co-progettazione, co-realizzazione e co-evoluzione) e nelle dieci fasi di *co-marketing* illustrate attraverso il capitolo precedente.

3.1. Attrattività

Individuare le opportunità di co-marketing più convenienti

Autorità, imprenditori e leader sindacali promuovono l'idea della cooperazione come metodo per arrivare alla soluzione di un problema. Appelli pubblici al 'dovere fare squadra', al 'dover fare sistema' sebbene si ripetano in modo frequente e siano sorretti dalla buona volontà, non incontrano sempre l'interesse delle persone a cui si rivolgono e soprattutto non sono sufficienti a spronare la cooperazione nel medio periodo. Decenni d'individualismo anche nel mondo delle imprese, nel pubblico, come altrove hanno prodotto abitudini strutturate nel tempo e non facili da modificare. Gli operatori del turismo e dell'economia in genere sono tuttavia persone concrete: chiedono *risultati migliori*. Questa esigenza apre nuove prospettive. I casi seguiti indicano come la fase di avvio della co-operazione da parte di due o più operatori ricalchi il processo d'acquisto di un bene di largo consumo da parte di un qualsiasi interessato al prodotto. Si acquista un prodotto o un servizio - si co-opera - se e quando se ne percepisce la convenienza. Alcune delle domande cui la fase di *attrattività* cerca di rispondere sono le seguenti:

- *Quali sono i risultati che state ottenendo e i vostri limiti a fare sempre meglio 'da soli'?*
- *Quali sono le iniziative di co-marketing più importanti e urgenti per voi?*
- *Siete pronti per fare co-marketing?*

L'entusiasmo rappresenta un sintomo di questo interesse e costituisce una risorsa importante, ma non è sufficiente a coinvolgere i partner a lungo nel tempo. Ragionare sui risultati ottenuti, sulle innovazioni prodotte e sui limiti esistenti a migliorare entrambi attraverso iniziative individuali diventa importante proprio per individuare i buoni motivi da porre alla base del co-marketing.

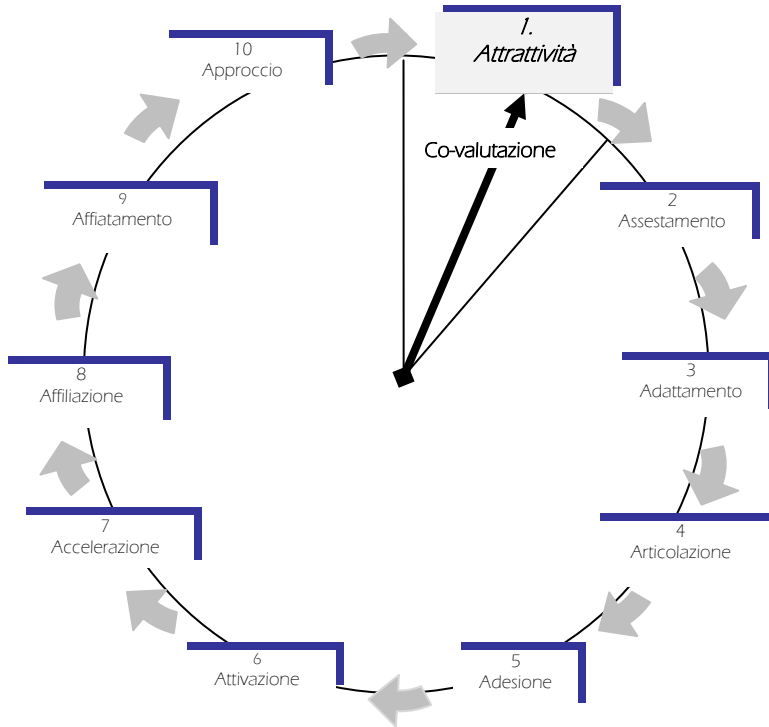
La missione della fase di *attrattività* consiste nell'impostare il co-marketing in modo razionale, ossia aiutare gli operatori a chiarire i motivi innanzitutto economici per cui risulta conveniente coordinarsi, cooperare e stringere una partnership con altri operatori.

Questa fase permette di creare la base di informazioni necessaria per valutare e per decidere quali siano le iniziative più importanti e urgenti, da realizzare per produrre risultati tanto nell'immediato, quanto nel breve-medio termine.

La tavola 3.1.a. colloca la fase di attrazione nell'ambito del percorso complessivo. Risparmiare rappresenta uno dei motivi di *attrattività* maggiori per una partnership. Ridurre i costi connessi al marketing individuale a parità di

risultati, costituisce una preoccupazione costante per tutti gli operatori, in modo autonomo dal tipo e dalle dimensioni della propria organizzazione.

Tav.3.1.a. *Attrattività* e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

«La convenienza a cooperare cresce di solito all'aumentare del costo dei prodotti di cui ciascun operatore ha bisogno e del tempo necessario per cercare o per gestire sia i clienti e sia i fornitori, ossia all'aumentare dei *costi di transazione*», sostengono Coase (1937) e Williamson (1975). Non solo. Un'iniziativa di co-marketing può essere più o meno *attrattiva*, a parità delle risorse risparmiate, se risulta utile, conveniente o indispensabile ai fini dell'aumento della soddisfazione e delle spese prodotte dai clienti. La ricerca dei possibili partner a loro volta più attrattivi diventa un passaggio cruciale. Gran parte degli operatori che s'incamminano sul sentiero del co-marketing cercano partner simili tra loro in termini di *visibilità* della marca e di necessità d'acquisto, mentre tendono a evitare i grandi operatori (*big player*) del mercato.

I timori non sono del tutto infondati. Gli esperti di partnership Spekman e Kirti (1990) sottolineano come, acuni operatori, una volta individuati i possibili partner accettino di 'sedersi attorno a un tavolo' a patto di ottenere vantaggi «duraturi nel tempo» come entrare in un mercato nuovo o avere accesso a nuove

tecnologie. Malgrado questa volontà, «i disequilibri nel potere esercitato possono creare conflitto fra operatori» secondo Muller (1970). Esistono diverse partnership di co-marketing create dall'unione tra organizzazioni simili quali: consorzi alberghi, network di agenzie, alleanze fra tour operator o partnership fra compagnie aeree. Sappiamo infatti che «maggiore è la compatibilità organizzativa tra gli operatori che valutano di fare co-marketing e maggiore è "l'attrattività" della relazione» (Bucklin, Sengupta, 1993). Restringere la gamma degli operatori con cui fare co-marketing alla platea degli stessi le cui organizzazioni sono simili per dimensioni e per visibilità può rappresentare tuttavia sia una necessità e sia un limite. Esiste quindi una questione relativa al numero e alla gamma degli operatori oltre i quali non andare. L'*equilibrio* tra aspettative e risultati realisticamente ottenibili, tra sensibilità individuali e collettive, tra attenzione alla clientela e interesse per le vendite rappresenta l'elemento da creare per *dare fondamenta stabili* al percorso. La fase di *attrattività* prevede lo svolgimento dei seguenti quattro passaggi:

- 3.1.1. segmentazione della domanda di prodotti e di servizi a livello individuale (micro) e territoriale (macro);
- 3.1.2. individuazione dei servizi richiesti dalla clientela, ma non offerti;
- 3.1.3. individuazione delle necessità di partnership e del tipo di partner richiesti;

Le pagine successive descrivono le attività previste dai passaggi.

3.1.1. Segmentare la domanda di prodotti e di servizi

Non tutte le iniziative di marketing e di co-marketing realizzate da due o da più operatori economici, al di là dei luoghi comuni nascono dall'analisi delle aspettative dei clienti. Alcune di queste pongono al centro di tutto le necessità degli operatori come ad esempio quella di migliorare la promozione. Numerosi esperti e operatori, tra cui Fabrizio Aparo, Direttore commerciale del tour operator *Veratour* sostengono invece come «capire le esigenze della clientela per rispondere in modo adeguato sia la prima delle cose da fare». La segmentazione della clientela costituisce, in questo senso un passaggio obbligato perchè favorisce il marketing individuale, ma può essere utilizzata anche per orientare il partenariato. Questo passaggio consente all'operatore di capire gli elementi in comune tra la propria clientela e quella raggiunta dagli operatori con cui si discute di co-marketing. Ogni operatore conosce solo *alcune* delle tipologie di clienti e di mercati che può servire nel modo migliore e più redditizio rispetto all'intera gamma delle opportunità di mercato esistenti. Due operatori, specie se non sono in concorrenza tra loro, possono scambiare queste informazioni, individuare mercati trascurati e sviluppare iniziative attrattive per entrambi.

Queste valutazioni possono favorirne altre sulla competitività effettiva del singolo operatore-impresa verso clienti, acquisiti o meno. Due o più operatori che analizzano le necessità ad esempio dei golfisti provenienti dal nord Europa possono individuare attività da sviluppare e che consentono loro di essere sempre più competitivi, specie nei mesi invernali in cui gli impianti sportivi in quelle aree sono impraticabili e la domanda di strutture nei paesi dell'Europa mediterranea è massima. Ragionare sulle nuove tipologie di clienti (*di frontiera*) consente di guardare risorse, attrezzature, servizi di cui uno o più operatori dispongono in modo diverso, *più mirato*.

Impostare un'iniziativa di co-marketing offre l'occasione per aggregare i dati e per individuare nuove nicchie di mercato, così come consente di ragionare sulle necessità più profonde in comune ai clienti raggiunti da più operatori. La tavola 3.1.b. offre uno schema-tipo utilizzabile da due o più interessati per segmentare la propria clientela in modo dettagliato, omogeneo e funzionale allo svolgimento delle valutazioni successive.

Tavola 3.1.b. Caratteristiche della clientela: Operatore: _____					
In termini di:	Segmento e peso (___%):				
	1	2	3	4	5
a. Provenienza (paesi e/o regioni):	_____	_____	_____	_____	_____
b. Età	_____	_____	_____	_____	_____
c. Livello di istruzione	_____	_____	_____	_____	_____
d. Professione	_____	_____	_____	_____	_____
e. Motivo del soggiorno	_____	_____	_____	_____	_____
f. Spese	_____	_____	_____	_____	_____

Due o più operatori che condividono informazioni sulla propria clientela sulla base di questo o di altro schema omogeneo individuano i punti di contatto e le possibili differenze nel marketing individuale. Gli operatori che hanno definito un sistema di obiettivi vero e proprio, una strategia e un piano di rinforzo competitivo conoscono l'utilità di insistere su uno anziché su un altro tipo di segmento. Due o più operatori che giudicano più importanti gli stessi segmenti di mercato non hanno più il problema di *capire se*, ma quello di valutare *come* fare co-marketing.

Alcune realtà non dispongono di un brand *forte*, ossia capace di comunicare al mercato i motivi per cui preferire *quella* struttura rispetto alla concorrenza. Altre realtà, alla domanda 'oltre che per un buon livello di qualità dei servizi, per che cosa vuoi essere riconoscibile?' non offrono grandi risposte. Questi operatori

incontrano di solito le difficoltà maggiori a decidere quali siano le tipologie di clienti su cui puntare; hanno meno elementi per scegliere i mercati sui quali lavorare insieme con altri. La conoscenza del tipo di clienti sui quali si può operare con le maggiori probabilità di successo e i vantaggi competitivi meno imitabili da parte dei competitori (cioè *sostenibili*) costituisce, al contrario una delle basi più solide su cui impostare un programma di co-marketing.

3.1.2. Individuare i prodotti-servizi richiesti dalla clientela, ma non offerti

Il co-marketing non facilita i partner allo stesso modo. L'operatore può ottenere buoni risultati dal co-marketing se e quando ha individuato la clientela e i prodotti sui quali è più competitivo. Gli operatori che hanno messo a fuoco le caratteristiche dei clienti verso i quali possono operare con le maggiori probabilità di successo e più attrattivi in termini economici sono pronti per impostare attività di co-marketing non solo nel breve ma anche nel medio termine.

Alcune delle iniziative di co-marketing cui si sta iniziando a pensare possono essere di tipo operativo, possono nascere dalla necessità di *spingere* le vendite di un determinato prodotto. Altre idee possono nascere dalla necessità di differenziarsi dai competitori e possono riguardare attività di tipo tattico. Altre ipotesi possono prendere spunto dalla richiesta di facilitare le vendite da parte di tour-operator e agenzie che includono le proposte nei rispettivi cataloghi. Queste iniziative per quanto importanti siano, sono in genere più utili agli operatori che ai clienti, sono percepite come iniziative commerciali da parte del mercato e, a parità di altri fattori producono meno risultati di quanto potrebbero nel lungo termine. Le idee da cui sarebbe bene partire dovrebbero essere 'solo' quelle capaci di migliorare la soddisfazione dei clienti sui quali l'operatore si concentra per motivi oggettivi.

Il primo degli errori da evitare nel co-marketing consiste nel partire dall'offerta e non dai clienti. L'Italia turistica è piena di musei, di ville d'epoca. Questo paese conta migliaia di chilometri di coste, decine di migliaia di infrastrutture turistiche per il tempo libero e migliaia di musei. Le produzioni agroalimentari sono un nostro vanto, ma gli operatori spesso sottovalutano il punto di vista dei clienti, le aspettative collegate all'acquisto di un prodotto tipico.

Il successo di un nuovo modello di distribuzione dei prodotti agroalimentari come Eataly a Torino nel 2007 e l'affermarsi oggi di una rete di punti vendita in grado di vendere esperienze, momenti di animazione, didattica gastronomica a partire dai prodotti di qualità indica l'esistenza di ampi margini di crescita degli operatori in questa direzione.¹ Sviluppare prodotti e servizi richiesti dai clienti (attuali e potenziali), ma non offerti rappresenta una delle funzioni più importanti e urgenti. Una coppia di giovani sposi, anche se non chiede servizi specifici quando accede a un negozio di prodotti tipici o quando entra in un'azienda agricola può

essere interessata a un insieme di attività quali ad esempio una degustazione, un piccolo corso sulla cucina naturale o una vacanza a tema. Il benessere di una famiglia si deve in effetti anche alle proprie abitudini alimentari. Questo esempio può essere replicato per tutti i prodotti dell'agro-alimentare, dell'artigianato artistico e anche alle produzioni di tipo industriale. La tavola 3.1.c. desidera facilitare riflessioni omogenee tra due o più partner.

Tavola 3.1.c. Le richieste del cliente: segmento: _____		
1) IL CLIENTE: cosa pretende, chiede, si aspetta?	2) NOI: cosa offriamo?	3) Cosa manca?
1.	1.a	1.b
2.	2.a	2.b
3.	3.a	3.b
4.	4.a	4.b

La *richiesta* ad esempio d'itinerari enogastronomici fra le cantine dell'entroterra può evidenziare la mancanza di aree-relax all'aperto nelle aziende che costituiscono l'itinerario già *offerto*. Questa domanda può generare un percorso nuovo il quale unisce imprese specializzate sulle famiglie, le quali offrono aree-relax e giochi, esperienze multisensoriali, bevande analcoliche a base di frutta, nuove linee di prodotti cosmetici a base d'uva o altri elementi richiesti dai clienti, ma *mancanti*. Le riflessioni possono partire da una qualsiasi delle colonne 1), 2) o 3) e possono originare circuiti d'esplorazione a loro volta differenti.

Questa scheda, proprio grazie alla sua semplicità, una volta compilata con attenzione, può favorire una quantità enorme di riflessioni, le quali possono essere a loro volta approfondite in modo separato o congiunto, attraverso collegamenti tra clienti di tipo diverso. Ne derivano una serie d'*idee empatiche*, la materia prima delle iniziative di co-marketing, la cui quantità e qualità tendono a essere più elevate laddove gli operatori raggiungono le maggiori capacità d'introspezione.

3.1.3. Definire le necessità di partnership e i possibili partner

La ricerca di un partner o la verifica di un candidato iniziale può avvenire in modi diversi e non tutti orientati dal cliente. Un co-marketing che mette in primo piano i clienti anche nel momento in cui si cerca i possibili partner è coerente con la propria missione. Non è tuttavia detto che soddisfare sempre meglio i propri clienti richieda necessariamente il co-marketing. Il passaggio successivo consiste nel capire quali delle *idee empatiche* sviluppate richiedano effettivamente il partenariato per essere realizzate e quali possano essere condotte attraverso iniziative di tipo individuale. La presenza di competenze interne necessarie a

proporre ad esempio *corsi di cucina* potrà sconsigliare la cooperazione con cuochi esterni, oppure la potrà limitare ai maggiori esponenti della cucina nazionale come nel caso di Eataly. La fase di *attrattività* costituisce il passaggio iniziale di un percorso di collaborazione, ma può portare al co-marketing. La tavola 3.1.d. desidera facilitare le valutazioni circa la necessità di unirsi ad altri per realizzare le iniziative ipotizzate.

Scheda 3.1.d. Necessità di partnership. Operatore: _____				
Servizi richiesti, ma non offerti per tipi di clienti:	Presuppone la cooperazione?	Con il privato?	Con il privato ed il pubblico?	Privato+pubbli+assoc.ni?
Tipo di clienti 1: _____				
1.				
2.				
3.				
Tipo di clienti 2: _____				
1.				
2.				
3.				
Tipo di clienti 3: _____				
1.				
2.				
3.				
Tipo di clienti n: _____				
1.				
2.				
3.				

Questo schema consente di individuare le *idee* su cui risulta conveniente lavorare in modo individuale e le stesse che invece richiedono la cooperazione, il coordinamento o la stipula di accordi con altri operatori. La pratica dimostra come piccole idee riescano talvolta a produrre risultati notevolmente superiori rispetto agli investimenti richiesti. Gli operatori possono spingere in modo più approfondito quest'analisi e quindi produrre una quantità variabile di nuove idee anche in base alla presenza o meno di un accordo formale sulla tracciabilità e sulla paternità delle nuove soluzioni prodotte.

La richiesta di servizi mancanti, quali ad esempio il noleggio di canoe in un albergo di montagna, può non sortire nessun effetto, ma può anche unire due o più albergatori, può dare vita ad un nuovo servizio di noleggio, può fare sì che i due imprenditori organizzino insieme corsi di canoa attraverso l'ingaggio di nuove competenze, può far nascere una nuova manifestazione sportiva sul tema, può favorire la creazione di relazioni nuove con le rispettive federazioni, può portare al rinforzo dei punti di approdo costiero attraverso la collaborazione con l'ente locale e così via seguendo un processo di espansione che può divenire senza fine.

Il numero degli operatori richiesti per mettere a punto un'iniziativa costituisce un aspetto importante e da tenere sotto controllo. Una quantità di partner eccessiva può determinare più problemi di quanti ne contribuisca a risolvere. La partnership più è numerosa, più è complessa da gestire.

E' inoltre possibile cercare nuove esigenze insoddisfatte e trovare nuove opportunità di co-marketing cambiando il criterio di segmentazione della clientela. Una suddivisione dei clienti operata - nel turismo - in base ad un criterio di segmentazione quale la *durata del periodo di soggiorno* (o di utilizzo del servizio e del prodotto) potrà permettere la messa a punto di attività supplementari per aiutare gli ospiti a entrare nel clima di vacanza ('staccare la spina') prima possibile e potrà richiedere l'ingaggio di esperti di *shiatzu* disposti a lavorare anche il sabato o la domenica. La stessa potrà portare a una nuova rete di vendita nei centri benessere, a un co-branding con realtà che producono prodotti per la cosmetica e così via.

—

Alcuni operatori vedono nel co-marketing uno strumento utilizzabile per migliorare la promozione o la vendita e non considerano la possibilità di agire su tutte le leve del marketing. Segmentare la clientela attuale e potenziale nei termini proposti consente di definire, da subito una rosa d'iniziative ampie e capaci di portare 'vantaggi reali' ai propri clienti. La stessa favorisce la selezione dei partner. Le vendite vengono ottenute attraverso la maggiore soddisfazione dei clienti, gli operatori sono coinvolti sulla base delle attività da realizzare e della propria specifica *affidabilità*. La segmentazione della clientela e del mercato su basi congiunte consente di impostare sia contenuti, che i partner; la stessa, per questo motivo sarebbe bene costituisca il primo atto di qualsiasi iniziativa di co-marketing.

3.2. Assestamento

Impostare un co-marketing che crei il massimo del valore per il cliente (e dei risultati per noi)

Gli operatori che ragionano sulle proprie necessità secondo lo schema proposto dalla fase precedente hanno la possibilità di compiere sia delle valutazioni (*soggettive*) e sia un'analisi vera e propria (*oggettiva*) circa le iniziative di co-marketing più convenienti da realizzare. Diventa importante ora *decidere insieme* (*co-decidere*) il numero, il tipo e le caratteristiche delle iniziative su cui concentrare le energie disponibili.

Valutare e analizzare la situazione di partenza pone le premesse per iniziative di co-marketing produttive, ma non è in effetti sufficiente: è necessario fare in modo che, alle prime considerazioni seguano *decisioni coerenti*.

Il progetto di co-marketing rappresenta lo strumento attraverso cui due o più operatori *assestano* (fissano) i risultati attesi, decidono i contenuti e stabiliscono le modalità del proprio co-marketing. La fase di *assestamento* del processo di co-marketing considera alcune questioni tra cui le seguenti:

- *Quali sono le caratteristiche tecnico-economiche delle iniziative che ci si appresta a realizzare?*
- *Come coinvolgere gli operatori necessari a creare il massimo del valore per i miei clienti?*
- *Come migliorare la resa del budget di promozione nel breve termine?*

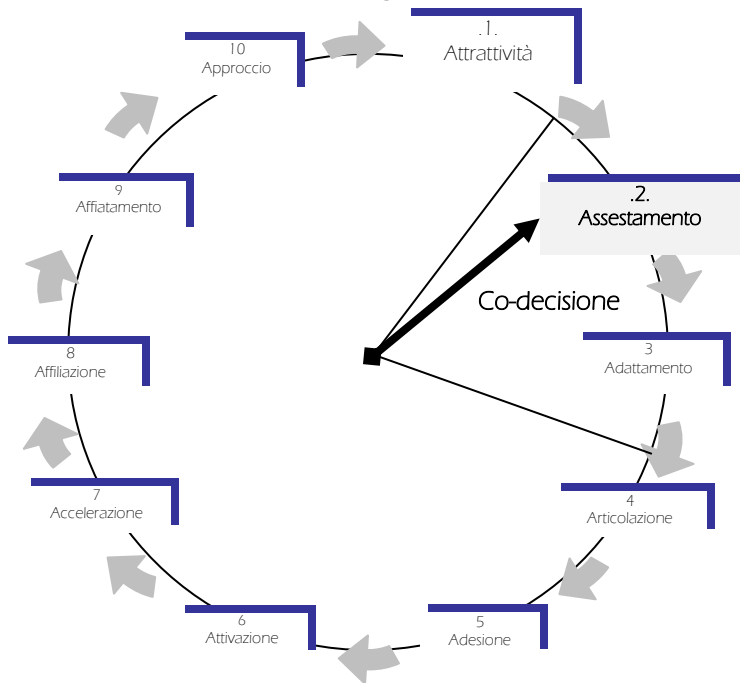
Il co-marketing, in assenza di chiarimenti resta ambiguo, può dare luogo a malintesi e contestazioni. Un accordo costituisce uno strumento poco idoneo a contenere le specifiche tecniche relative a una o più iniziative di co-marketing.

Fare co-marketing in modo produttivo richiede la definizione di un elaborato il quale definisce i risultati attesi, le *cose da fare* (progetto) e il *chi-fa-cosa* (organigramma) necessari per realizzare le diverse iniziative.

L'operatore, grazie al lavoro svolto nel corso della fase di *assestamento* può assumere decisioni che riguardano anche il medio termine ed in modo sempre più avveduto, può ridurre il rischio di fallimento del co-marketing, può decidere come cogliere le opportunità di reddito di cui prima non conosceva l'esistenza.

Il progetto rappresenta la prima occasione utile attraverso cui due o più operatori possono valorizzare le prime informazioni che hanno ottenuto attraverso il proprio lavoro di squadra. La tavola 3.2.a. dispone la fase di *assestamento* nell'ambito dell'intero processo di co-marketing.

Tav. 3.2.a. Assestamento e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

Gestire una qualsiasi iniziativa di co-marketing richiede la presenza di un elemento in grado di creare fiducia reciproca, trasparenza, chiarezza e da porre alla base delle attività. La questione degli obiettivi *compatibili* è ben presente nella dottrina di management. Stabilire obiettivi individuali in equilibrio fra loro è alla base del filone del *management strategico* (si veda: Drucker, 1967; Geringer, 1991; Contractor, Lorange, 1988 e altri).

Alcuni operatori definiscono i propri obiettivi 'a tavolino' sulla base del mercato (approccio *desk*). Questi obiettivi si rivelano, di norma più efficaci che coinvolgenti; stentano a dar luogo a percorsi di crescita *dal basso*. Altre realtà fissano obiettivi «sulla base delle necessità e delle priorità di chi desidera raggiungerli, condivisi e modificabili nel tempo» (Drucker, 1967). Fissare obiettivi o risultati attesi attraverso un massiccio ricorso alla partecipazione (approccio *on field*), permette di norma un coinvolgimento maggiore rispetto all'approccio precedente, ma comporta un maggiore rischio di perdita del contatto con le aspettative della clientela, o *autoreferenzialità*. Porre in equilibrio l'efficacia del co-marketing e l'interesse degli operatori rappresenta una delle questioni più importanti e delicate nel co-marketing.

Il numero e la gamma dei risultati attesi rappresentano ulteriori due elementi i quali richiedono di essere posti in equilibrio. Una delle necessità del co-marketing

consiste nel fissare una gamma di risultati attesi non eccessivamente ampia per non rendere troppo complessa la gestione delle attività. Questi risultati d'altro lato «dovrebbero essere tanto più numerosi quanto più è alto il numero delle persone che lavorano insieme, per la necessità di selezionare i propri partner in base agli obiettivi strategici di ciascuno» secondo Geringer (1991). Aumentare la gamma dei risultati attesi risponde alla necessità di rendere più coinvolgente le attività, ma può rendere meno efficienti i sistemi di controllo.

La semplicità e il dettaglio del monitoraggio rappresentano una terza coppia di elementi da considerare all'inizio del percorso. La «facilità di monitoraggio degli obiettivi rappresenta un requisito senza il quale non esistono i presupposti per la gestione manageriale di un'organizzazione» per Contractor e Lorange (1988). Il livello di dettaglio del monitoraggio costituisce, di norma un requisito di qualità essenziale per fare in modo che un risultato sia ricondotto o meno all'iniziativa di co-marketing. Queste considerazioni indicano l'importanza di una fase di *assestamento*; le stesse esaltano il ruolo della progettazione di co-marketing nel creare il necessario equilibrio fra questi e altri elementi. I passaggi di base sviluppati dalla fase di *assestamento* sono i seguenti:

- 1.2.1. individuazione dei *driver del valore*;
- 1.2.2. valutazione dell'interesse pubblico delle ipotesi private e viceversa;
- 1.2.3. redazione di un progetto di co-marketing a due e stesura di una scheda-tipo riassuntiva.

Le pagine seguenti presentano il lavoro richiesto dai singoli passaggi.

3.2.1. Individuare i 'driver del valore'

Il cliente richiede diversità, posti, prodotti e servizi *adatti a lui*. Gli operatori possono intervenire sui fattori dell'offerta per differenziarsi dai competitori in modo da ottenere risultati migliori. Clienti diversi hanno tuttavia sensibilità differenti rispetto allo stesso miglioramento competitivo raggiunto. Nel turismo, le *famiglie con bambini piccoli* sono di norma più sensibili di altri segmenti alle garanzie, alla sicurezza o alla completezza delle informazioni. La presenza di un chiaro vantaggio competitivo può accontentare questo segmento fino al punto da mettere a disagio una coppia senza figli, matura o non. Individuare i driver 'giusti' su cui intervenire e i livelli di specializzazione da non oltrepassare permette di costruire le iniziative di co-marketing che creano il massimo del valore possibile verso i clienti più *attrattivi* dal punto di vista economico sia in termini specifici che generali. L'obiettivo della tavola 3.2.b. consiste nel facilitare la raccolta d'informazioni omogenee sui driver legati all'azienda e al territorio considerati più importanti dalle diverse clientele gestite dagli operatori.

Due o più operatori che compiono un check-up sui driver ritenuti più importanti dalle rispettive clientele individuano i fattori competitivi sia interni che esterni su cui è più importante e urgente (necessario) intervenire.

Tavola 3.2.b. Driver del valore. _____		
Tipo	Azienda (barrare/graduare)	Territorio (barrare/graduare)
<i>Risorse naturali, storiche, culturali o sociali</i>	<input type="checkbox"/> silenziosità del luogo o delle camere, la possibilità di riposare indisturbati <input type="checkbox"/> spazio vitale disponibile	<input type="checkbox"/> pulizia dell'acqua, della spiaggia, dell'aria <input type="checkbox"/> sicurezza per cose e persone <input type="checkbox"/> sicurezza della spiaggia per i più piccoli
<i>Infrastrutture</i>	<input type="checkbox"/> segnaletica stradale chiara e leggibile anche la sera <input type="checkbox"/> copertura telefonica senza buchi od al contrario assente <input type="checkbox"/> rete wireless in azienda	<input type="checkbox"/> rete stradale capillare <input type="checkbox"/> sentieri tematizzati <input type="checkbox"/> percorsi panoramici, attrezzati, ecc.
<i>Strutture</i>	<input type="checkbox"/> modernità e tipicità dello stile architettonico <input type="checkbox"/> spazi comuni ampi e flessibili	<input type="checkbox"/> presenza di strutture sportive moderne <input type="checkbox"/> vicinanza a centri-congressi
<i>Attrezzature</i>	<input type="checkbox"/> presenza di una piccola sala video <input type="checkbox"/> biblioteche interne fornite ed aggiornate	<input type="checkbox"/> presenza di giochi per i più piccoli <input type="checkbox"/> presenza di attrezzature sportive per gli adulti
<i>Servizi</i>	<input type="checkbox"/> servizio di animazione per i più piccoli <input type="checkbox"/> catering puntuale e con molte possibilità di scelta <input type="checkbox"/> rete di fast-food capillare	<input type="checkbox"/> possibilità di praticare le discipline sportive più nuove <input type="checkbox"/> intrattenimenti serali per i più giovani/anziani/piccoli

E' possibile ampliare le indicazioni raccolte attraverso la scheda 3.2.b. attraverso l'aggiunta di colonne, di righe o di annotazioni che facilitino le riflessioni. Gli operatori attivi nei settori collegabili al turismo possono fissare, allo stesso modo i fattori competitivi dell'offerta micro-aziendale e macro-territoriale sui quali intervenire. La fase di progettazione può prevedere analisi qualitative per approfondire i desiderata dei clienti in comune. La raccolta d'indicazioni termina quando si è trascritto un numero congruo di fattori-cardine di tipo individuale e locale su cui concentrarsi.

3.2.2. Valutare l'interesse della controparte pubblico/privata/associativa

La missione di un operatore pubblico consiste nel dare soluzione alle diverse questioni sociali ed economiche vissute dal territorio in cui esso opera. Consideriamo un ente locale come un comune. Tutti i comuni perseguono obiettivi d'interesse pubblico; esistono tuttavia amministrazioni locali più impegnate verso

gli *anziani* e altre più sensibili ai problemi dei *giovani*, le *persone ritiratesi dal lavoro*, quelle *diversamente abili* e così via. Altre amministrazioni considerano importante realizzare progetti per la *tutela dell'ambiente*, per l'introduzione di fonti di *energie rinnovabili* o per la valorizzazione di specifiche *risorse* naturali, storiche e culturali. Anche gli enti locali perseguono una propria strategia la quale può assegnare importanze e priorità diverse a specifici segmenti (*residenti*) e comparti (*risorse*).

Le strategie di un ente locale possono favorire il successo o al contrario danneggiare un operatore specie se turistico. Un'impresa poniamo *ricettiva* che intende proporsi verso una clientela composta da persone *anziane*, trarrà grandi vantaggi o al contrario subirà gravi danni se l'ente locale competente rispettivamente *cura* o *trascura* la sicurezza (marciapiedi, strade, segnaletica, ecc.) fino al punto da rendere la struttura ideale o, al contrario inadatta ad operare verso quello specifico tipo di clientela. Diventa importante capire quanto l'ente pubblico considera utili le iniziative cui stiamo pensando ai fini del raggiungimento dei propri obiettivi (*interesse pubblico*). Il pubblico ha a sua volta la necessità di capire se e quanto determinati obiettivi siano coinvolgenti verso il privato. La finalità di questo passaggio consiste nel verificare se pubblico e privato mettono al centro della loro attenzione segmenti e risorse simili, vale a dire se si può determinare un'*iniziativa privata d'interesse pubblico*. Possiamo dire che un'*iniziativa di co-marketing* è *importante* se è ritenuta utile per raggiungere gli obiettivi degli operatori e *urgente*, quando è coerente con le priorità esistenti. L'*iniziativa di co-marketing importante e urgente* può divenire a sua volta *strategica*, in quanto d'interesse pubblico. Il privato e il pubblico i quali ritengono *strategiche* le stesse iniziative creano quella che si chiama in termini generali e con un termine abusato *sinergia*; uno degli elementi essenziali per una partnership di co-marketing fra operatori privati e pubblici di medio termine *produttiva*.

Se ad esempio i clienti di un albergo poniamo più *anziani* ritengono importante e urgente disporre di un punto in cui incontrare la gente del posto, conoscersi, ascoltare musica, divertirsi insieme, l'iniziativa che prevede la realizzazione di una piccola sala da ballo può diventare strategica per l'operatore privato. Se poi le persone anziane che vivono nel comune in cui opera l'albergo sono molte, non dispongono di un vero e proprio punto d'incontro e magari protestano con il sindaco per questo, può darsi che l'iniziativa sia riconosciuta come *importante, urgente* e quindi *strategica* anche dal Pubblico, il quale deciderà non *se*, ma *il modo* in cui agevolarla.

La *gamma dei clienti* a cui gli operatori si rivolgono rappresenta un ulteriore elemento in grado di fare in modo che l'iniziativa di co-marketing coinvolga sia il privato e sia il pubblico. Un'iniziativa che si rivolge ad una *gamma di clienti-obiettivo* ampia (residenti, escursionisti, proprietari di seconde case e turisti) amplia il numero dei possibili beneficiari, incrementa i mesi dell'anno durante i quali si prevede di operare e determina l'interesse pubblico del co-marketing.

Altri fattori legati all'offerta proposta dagli operatori, o al contesto in cui questi operano possono incidere nel far risultare più o meno importanti e urgenti specifiche iniziative. Il numero dei clienti anziani che, poniamo chiedono animazione serale sui questionari di soddisfazione dell'ente locale, le attrazioni fruibili dagli anziani nei comuni vicini e così via sono due esempi di fattori legati all'ambiente capaci di incidere nel determinare l'interesse pubblico in un iniziativa di co-marketing turistico locale. Le iniziative di co-marketing si posizionano così all'interno della *griglia importanza-urgenza* presentata dalla tavola 3.2.c.

		Tavola 3.2.c. Griglia di attrattività delle iniziative di co-marketing		
		URGENZA		
		B	M	A
IMPORTANZA	A	1 Importanza <i>alta</i> Urgenza <i>bassa</i>	2 Importanza <i>alta</i> Urgenza <i>media</i>	3 Importanza <i>alta</i> Urgenza <i>alta</i>
	M	4 Importanza <i>media</i> Urgenza <i>bassa</i>	5 Importanza <i>media</i> Urgenza <i>media</i>	6 Importanza <i>media</i> Urgenza <i>alta</i>
	B	7 Importanza <i>bassa</i> Urgenza <i>bassa</i>	8 Importanza <i>bassa</i> Urgenza <i>media</i>	9 Importanza <i>bassa</i> Urgenza <i>alta</i>

Le singole iniziative si posizionano così, all'interno di un sistema di dati la cui affidabilità migliora mano a mano che aumentano il numero delle ipotesi di co-marketing prodotte nella fase di *attrattività*, la quantità degli indicatori utilizzati, i criteri di valutazione utilizzati e così via.

La scheda permette in sintesi di ottenere un *menu* delle possibili iniziative in ordine d'importanza e d'urgenza tra cui scegliere le stesse rivolte alla clientela più attrattiva in termini economici, su cui si è più competitivi nel breve e nel medio termine, più coinvolgenti (sinergiche); in sintesi più *convenienti*. L'analisi della matrice importanza-urgenza rappresenta uno dei passi essenziali del co-marketing.

3.2.3. Redigere un progetto di co-marketing 'a due' e realizzare una sintesi per comunicarne i contenuti in modo efficace

Un progetto di co-marketing ricordiamo costituisce l'elaborato attraverso cui due o più operatori fra loro autonomi, ma interdipendenti descrivono le risorse, le attività e il lavoro necessario a raggiungere precisi risultati. Disporre o non disporre di un progetto significa quindi essere in grado di concentrare o meno le energie. Il piano di co-marketing può essere anch'esso di tipo *operativo*, *tattico* o *strategico* nel caso in cui si concentri sulle rispettive attività. I requisiti di qualità di un progetto di co-marketing variano in base al tipo di co-marketing scelto dagli operatori e comprendono i seguenti elementi:

- *fattibilità*: il progetto si concentra solo sulle iniziative sostenibili dal punto di vista finanziario;
- *semplicità*: è comprensibile da chiunque; può essere letto e capito nei dettagli in modo autonomo dal livello di istruzione, dalla qualifica professionale, dal bagaglio tecnico, ecc. raggiunti dagli operatori;
- *dettaglio*: mette il rapporto costi/risultati dell'iniziativa al centro di tutto;
- *sintesi*: individua risultati attesi poco numerosi e chiari;
- *modificabilità*: è dinamico, flessibile e aggiornato a ciclo continuo;
- *flessibilità*: specifica una o più ipotesi di budget e i diversi profili di risultati che si possono ottenere;
- *managerialità*: propone (*non impone*) indicatori, metodi e strumenti per la verifica dei risultati;
- *fiducia*: considera importante fare in modo che i controlli siano svolti in modo imparziale;
- *consenso*: è coerente con le valutazioni fatte nel corso della fase di *attrattività*;
- *escalation*: propone le attività di management più importanti per favorire l'avvio della partnership nei suoi primi 100 giorni di vita (vedi variabile: *adattamento*).

Il progetto che ci si propone di realizzare riduce al minimo la complessità specie se la partnership iniziale considera un solo tipo d'iniziativa (ricerca / sviluppo / promozione / vendita / ecc.) e unisce due partner non in concorrenza tra loro.² L'elaborato dovrebbe essere realizzato nel periodo in cui il carico lavorativo legato alle operazioni di *routine* per gli operatori interessati è minore per la necessità di un intenso lavoro di squadra fra gli interessati.

La pianificazione di co-marketing richiede agli operatori di spostare la propria attenzione dalle attività *ordinarie* a quelle di tipo *straordinario*, in modo analogo rispetto a quanto avviene nella pianificazione del marketing aziendale. Il progetto di co-marketing dovrebbe formulare delle ipotesi sul lavoro riservato ai partner; ossia dovrebbe iniziare a unire il *cosa* al *come fare co-marketing*.

Le decisioni rappresentano il cuore di ogni progetto; queste dovrebbero considerare elementi fondamentali quali i seguenti:

- *gli ostacoli incontrati e quelli da rimuovere*: questa sezione del progetto sarebbe utile comprendesse: a) alcune informazioni *generali* che indichino le prestazioni essenziali raggiunte dagli operatori coinvolti, quali ad esempio nell'alberghiero: *arrivi, occupazione, reddito/camera netto e lordo*, ecc.; b) le innovazioni realizzate e i piani di sviluppo per il futuro a breve-medio termine; c) le iniziative individuali previste per migliorare le prestazioni essenziali, rinforzare le innovazioni e realizzare il proprio piano e d) i limiti, ad esempio di costo delle iniziative individuali;
- *le implicazioni della pre-analisi*: sarebbe utile si presentasse: a) una descrizione sommaria delle diverse ipotesi d'iniziativa; b) alcuni dei parametri di valutazione (vantaggi per i clienti, vantaggi per gli operatori, ecc., ecc.); c) i criteri di verifica e di elaborazione dei dati; d) i risultati della pre-analisi; e) caratteristiche, potenzialità e limiti delle tre ipotesi di attività da sottoporre ad analisi di fattibilità; f) i risultati dell'analisi di fattibilità e la descrizione dell'iniziativa più produttiva;
- *le ipotesi più attrattive e quelle da attivare*: andrebbero decisi: a) i parametri di valutazione utilizzati (tra volumetrici, economici, finanziari, ecc.); b) la metodologia; c) gli strumenti di rilevazione, d) le modalità di rendicontazione, ecc.;
- *le caratteristiche dell'iniziativa*: andrebbero decisi: a) la missione e i risultati attesi dall'iniziativa; b) le organizzazioni partner di progetto e da aggregare prima e dopo l'avvio delle attività previste per rinforzarne le attività; c) le platee cui il progetto si rivolge; d) la descrizione dei contenuti specifici dell'attività, ecc.;
- *le risorse necessarie*: andrebbero indicati: a) il personale, le tecnologie, le competenze e ... i soldi necessari a svolgere le attività nel periodo di avvio (*start-up*) delle attività, degli accordi o della struttura di co-marketing; b) le informazioni che saranno indispensabili per potere mettere a punto i servizi; c) le competenze richieste tra interne ed esterne, ecc.;
- *le fasi di realizzazione*: sarebbe bene venissero presentati: a) il percorso attraverso cui si conta di realizzare il progetto; b) le fasi di verifica nelle diverse variabili di partnering; c) il soggetto verificatore ecc.;

- *il timing*. l'agenda interna, certa, ma flessibile del progetto;
- *la verifica*: andrebbero descritti il metodo e gli strumenti con cui s'intende verificare i risultati raggiunti. In alcuni casi la verifica potrà avvenire attraverso il solo sito web, sebbene con ripercussioni negative sul progetto;
- *la platea associativa potenziale*: tratta la rosa delle persone e delle organizzazioni che possono ottenere benefici dalle attività di progetto e verso i quali espandere la base associativa; questa può comprendere anche operatori economici attivi nei settori dell'agricoltura, dell'artigianato artistico, dei servizi di trasporto, del piccolo commercio o industrie il cui brand è compatibile con lo stesso sviluppato dagli operatori iniziali.

Il contenuto del progetto potrebbe essere poi sintetizzato per esigenze di comunicazione attraverso la predisposizione di una versione semplificata quale quella proposta dalla tavola 3.2.e..

Tavola 3.2.e. Scheda di riepilogo-tipo												
Titolo:												
Premessa:												
Introduzione:	...											
Partner:	1. 2.											
Obiettivi:												
Beneficiari:												
Descrizione:												
Risorse:												
Fasi:	a. ... b. ... c. ... d. ...											
Timing/attore:	gen	feb	mar	Apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	Dic
1:												
2:												
3:												
Servizi e pacchetti-tipo:												
Verifica:												
Platea associativa potenziale:												

Le persone interessate, attraverso la scheda-progetto:

- verificano come solo attraverso il lavoro di gruppo possano raggiungere i risultati attesi;
- mettono in pratica il principio della sussidiarietà orizzontale e verticale;
- ottimizzano le risorse;
- definiscono un sistema di norme e di valori che verranno poi recepiti dagli accordi;
- circoscrivono gli ambiti al cui interno possono nascere i problemi.

La scheda-progetto sarebbe bene venisse sottoscritta dagli operatori coinvolti, in modo da diventare sempre più coinvolgente.

Riportare le caratteristiche tecniche dell'iniziativa di co-marketing *nero su bianco* crea maggiore certezza. Gli operatori, ad esempio privati che hanno obiettivi, poniamo di utile aziendale si possono smarcare prima di iniziare a lavorare insieme, da altri i quali perseguono traguardi di 'sola' occupazione delle camere e di sopravvivenza. Il progetto permette di coinvolgere gli operatori i quali desiderano rivolgersi a mercati di nicchia-luxury, ovvero gli stessi interessati allo sviluppo di prodotti *budget*.

Le tensioni non diminuiscono, di norma, ma tendono ad aumentare nel momento in cui si tratta di impostare il livello di qualità dei servizi al di sotto del quale i partner si impegnano a non scendere (standard). Il progetto favorisce una certa omogeneità di vedute fra i partner e facilita la definizione delle regole di qualità che si andranno a creare nel corso della fase di *articolazione*.

—

Un buon progetto, una strategia e la relativa scheda-progetto attenuano i problemi, ma non eliminano la probabilità che questi si verifichino. La presenza di un ente pubblico nella partnership comporta numerosi vantaggi, ma aumenta anche il rischio che - ad esempio - il ritmo delle attività rallenti nel periodo pre-elettorale. Un progetto che definisca la tempistica permetterà agli operatori di reagire meglio alle difficoltà e consentirà loro di cogliere le opportunità che incontreranno strada facendo. La presenza di decisioni oculate sui driver del valore e sulle attività più convenienti tra le numerose possibili per aumentare la soddisfazione della clientela facilita il più delle volte gli operatori che desiderano recuperare efficienza verso i propri clienti. La stessa favorisce lo svolgimento delle fasi successive e agevola il passaggio critico successivo dalle decisioni al lavoro concreto.

3.3. Adattamento

Collaudare il progetto in modo economico, coerente e rapido attraverso il 'packaging dinamico'

Il cliente è sempre più abituato a pagare per avere in cambio maggiori servizi rispetto a un'offerta-base. La tendenza riguarda il settore dell'auto, delle tecnologie e anche il turismo. Questo cambiamento rende possibile lanciare sul mercato servizi e prodotti *extra core business* per aumentare il volume d'affari lordo prodotto da più operatori. Si facilita in questo modo anche il passaggio dalla fase di progettazione alla successiva in cui si tratta di perseguire un posizionamento di co-marketing comune in *concreto* e nel minor tempo possibile.

L'opportunità legata allo sviluppo congiunto di servizi ancillari è concreta. Michael Smith, Managing Partner Airline Information and Managing Director dell'operatore Sea Mountain afferma quanto segue in proposito:

«Alcune compagnie aeree, specie quelle appena entrate sul mercato oppure quelle che hanno ridisegnato il loro modello di business, totalizzano utili che vanno dai 120mila a 140mila dollari al giorno, cioè circa 50 milioni di dollari l'anno grazie ai ricavi ottenuti dai servizi ancillari». ³

La realtà indica come gli operatori che trascurano queste possibilità di reddito aggiuntivo siano ancor'oggi molto (forse troppo) numerosi. La fase di *adattamento* cerca di rispondere a domande quali le seguenti:

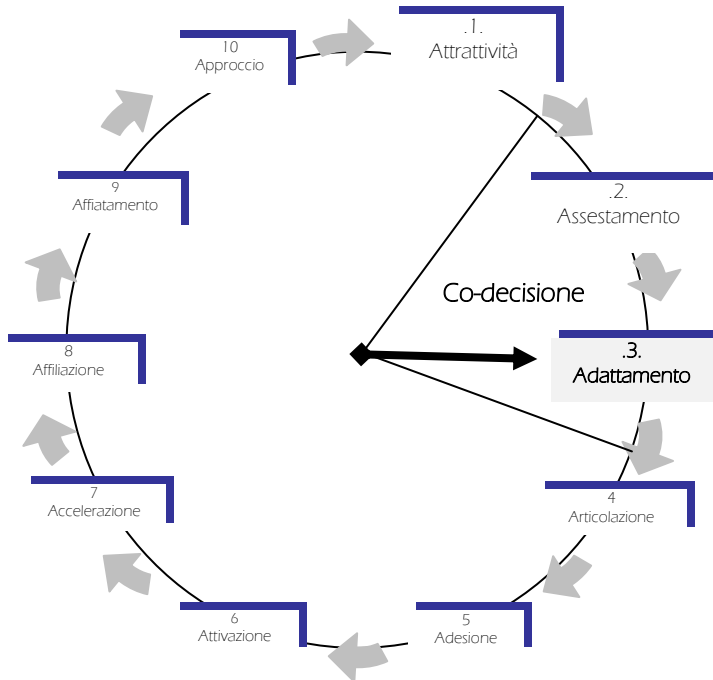
- *Come mettere alla prova il progetto e il gruppo?*
- *Come raggiungere i primi risultati in modo il più possibile economico?*
- *Come fare in modo che i primi risultati arrivino quando l'interesse nel progetto è ancora alto?*

Avviare un progetto di co-marketing a iniziare dalle attività più costose o complesse è il modo più rischioso per raggiungere i primi risultati, specie se i due partner iniziali hanno scarsa esperienza di co-marketing o non hanno realizzato altre iniziative di successo insieme prima. Gli operatori, all'inizio della cooperazione non sono ancora abituati a scambiarsi informazioni; cosa necessaria nel momento in cui si tratta di avviare un progetto di co-marketing. Un semplice problema organizzativo rischia di essere scoperto solo dopo che, nel frattempo questo ha provocato malintesi o dubbi. Alcuni progetti di co-marketing prendono il via da iniziative che comportano un grande sforzo anche economico, con il rischio

di produrre perdite consistenti nel caso in cui qualcosa ‘non vada per il verso giusto’. Altri progetti di co-marketing specie se giudicati ‘troppo innovativi’ restano semplicemente ‘nel cassetto’.

La soluzione collaudata per favorire l'adattamento tra marketing individuale e co-marketing consiste nell'avviare o nell'accelerare le dinamiche di *packaging* sia *statico* (il pacchetto tutto compreso) che *dinamico* (la proposta personalizzata direttamente dal cliente), ovvero nel considerare il *packaging dinamico* come la funzione-ponte tra vecchio e nuovo modello di business. Gli operatori, attraverso questo passaggio possono entrare su mercati nei quali non erano presenti, possono aumentare la resa di specifiche risorse del territorio, raccogliere i primi risultati, mettersi alla prova su iniziative tra le meno costose e raccogliere elementi utili a impostare gli accordi di co-marketing successivi.

Tav. 3.3.a. Adattamento e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

La cooperazione per piccoli passi, costituisce «il modo migliore di realizzare parte delle iniziative necessarie a diventare sempre più competitivi e aumentare il potere di mercato della singola organizzazione» secondo quanto sostenuto da Child e Faulkner (1998).

Le difficoltà non mancano specie all'inizio. Più ricerche condotte sulle relazioni inter-organizzative (si veda anche: Levinthal e Fichman, 1988) hanno

dimostrato come «la percentuale di fallimenti delle relazioni fra imprese sia massima durante il periodo iniziale della cooperazione e diminuisca gradualmente fino a raggiungere valori minimi nelle partnership più rodute». Ricerche condotte da Bucklin e Sengupta (1993) dimostrano, d'altra parte come «le partnership più rodute abbiano le probabilità maggiori di dimostrarsi di successo».

Facilitare la nascita di nuove partnership, agevolarne al massimo il lavoro nei primi mesi di vita (nel corso della cosiddetta 'luna di miele'), aiutare gli operatori ad applicare l'innovazione progettata nelle partnership più rodute rappresentano attività pertanto necessarie. La creazione di pacchetti che uniscono prodotti e servizi *pre o post-vendita* permette di «aumentare l'interdipendenza tra i partner», un elemento decisivo per la tenuta di un gruppo secondo Pfeffer and Salancik (1978). I tre punti che il percorso di co-marketing proposto non può non affrontare sono i seguenti:

- 3.3.1. la verifica della presenza o meno di supporti tecnologici e finanziari necessari per fare packaging;
- 3.3.2. lo sviluppo del database dei servizi complementari e lo sviluppo dei business ancillari;
- 3.3.3. la creazione dei pacchetti-tipo.

Questi passaggi possono essere sviluppati come segue.

3.3.1. La verifica dei supporti tecnologici e finanziari necessari per fare packaging

Ogni iniziativa imprenditoriale richiede l'impiego di risorse da parte degli operatori interessati. Le attività di co-marketing non si sottraggono a questa regola e richiedono l'impiego di risorse umane, tecnologiche e finanziarie. Il packaging dinamico richiede il coinvolgimento di specifiche professionalità sul territorio quali animatori o esperti di aspetti locali. Le attività di packaging richiedono anche supporti tecnologici in grado di gestire una mole notevole d'informazioni riguardo ai fornitori, alle linee d'attività e alle caratteristiche dei servizi.

Alcune iniziative di packaging intensive, proprio per la loro utilità sia economica, che sociale godono di sovvenzioni e di finanziamenti pubblici, i quali sono ancora presenti, raggiungono entità variabili di località in località e sono resi disponibili di norma attraverso il meccanismo dei bandi pubblici. La tavola 3.3.b. espone alcune delle leggi nazionali che prevedono la possibilità di finanziamenti utilizzabili - direttamente o indirettamente - per attività di *packaging* e il tipo di attività finanziabili.

La ricerca delle fonti di finanziamento rappresenta in generale uno dei passaggi più delicati e che può dare due soli risultati: *presenza o assenza* di risorse. La *presenza* di finanziamenti richiede un passaggio di verifica successivo per

capire quali siano le *linee di prodotto* (*relax, sport, enogastronomia, ecc.*) da cui partire in base alle probabilità di vendita dei diversi prodotti e alle intensità di finanziamento per sviluppare specifici settori produttivi. La presenza di finanziamenti comporta comunque vantaggi e svantaggi. Due operatori che individuano le eventuali risorse finanziarie pubbliche utilizzabili per realizzare specifiche parti del proprio piano dispongono di un vantaggio rispetto ai competitori, ottenuto il quale è tuttavia richiesto un impegno maggiore nel condurre le iniziative. L'esposizione finanziaria inferiore porta tuttavia a maggiori oneri burocratici e a maggiori responsabilità, anche contabili da gestire.

L'assenza di fonti di finanziamento privilegiate porta spesso gli operatori a cercare e, laddove presenti, a utilizzare fondi per piccoli progetti (*small project funds* - *SPF*). La ricerca di *SPF* richiede un'azione condotta 'a tappeto', può produrre risultati ancora più incerti dei precedenti, ma andrebbe di norma tentata in molte circostanze, quantomeno per ottenere la sicurezza circa la loro assenza.

Tavola 3.3.b. Attività di packaging - risorse nazionali

Iniziativa finanziabile	Legge Nazionale	Verificare (si/no)
<ul style="list-style-type: none"> studi di fattibilità economico-finanziaria programmi informatici ed hardware comprese le spese relative alla realizzazione di siti Internet brevetti 	488/92	(___)
<ul style="list-style-type: none"> acquisto di beni strumentali, materiali e immateriali 	388/00	(___)
<ul style="list-style-type: none"> avvio attività imprenditoriale e acquisto attività preesistente realizzazione progetti aziendali innovativi acquisizione servizi reali destinati all'aumento della produttività, all'innovazione organizzativa, al trasferimento delle tecnologie, alla ricerca di nuovi mercati per il collocamento dei prodotti, all'acquisizione di nuove tecniche di produzione, di gestione e di commercializzazione, nonché allo sviluppo di sistemi di qualità 	215/92	(___)
<ul style="list-style-type: none"> personale addetto al programma di innovazione innovazione, commesse interne; prestazioni di terzi attrezzature, strumentazioni, materiali, missioni, viaggi, ... 	46/82	(___)
<ul style="list-style-type: none"> acquisizione di brevetti licenze di sfruttamento delle conoscenze tecniche brevettate conoscenze tecniche non brevettate 	662/96 e 266/97	(___)
<ul style="list-style-type: none"> personale, attrezzature e strumentazioni servizi di consulenza tecnologica e acquisizione di conoscenze 	140/97	(___)
<ul style="list-style-type: none"> macchinari per l'ufficio in genere computer e sistemi telefonici elettronici programmi informatici 	449/97	(___)

Assessorati regionali, Gruppi di Azione Locale, Consorzi sono esempi di operatori con cui entrare in contatto per svolgere una ricerca sia sugli *spf* disponibili e sia sui bandi aperti. Questa ricerca presenta tuttavia alcuni svantaggi quali una notevole dispendio di tempo, il rischio di una fuga di notizie sull'innovazione da realizzare e l'incertezza tipica di chi si aspetta un aiuto che potrà - alla fine - non essere dato. Alcuni accorgimenti da adottare per ridurre quantomeno il rischio di plagio dell'idea a seguito degli incontri per la ricerca-fondi 'porta a porta' sono i seguenti:

- prepararsi al peggio; vale a dire verificare la possibilità di registrare l'innovazione prodotta per renderla difendibile in un'eventuale contenzioso;
- contrassegnare la comunicazione tra voi e i possibili co-finanziatori il nome con il simbolo di copyright © o di 'marchio registrato' ®;
- scegliere i possibili co-finanziatori più sulla base delle analisi svolte nel corso della fase di attrattività, che in funzione alla conoscenza personale;
- sondare la disponibilità a co-operare attraverso un primo incontro preliminare nel corso del quale accennare solo al nome marketing delle iniziative che s'intende porre in essere;
- stabilire in modo preciso i passi successivi della proposta in caso di risposta positiva;
- presentarsi all'incontro con almeno uno dei partner co-interessati all'iniziativa;
- ufficializzare i risultati dell'incontro con un'e-mail rivolta a tutte le persone presenti sia in caso positivo che negativo.

Questi accorgimenti riducono il rischio di estromissione dei proponenti dal percorso di sviluppo dell'idea e sono di norma integrati da altri quando l'innovazione prodotta raggiunge un certo valore economico.

3.3.2. Sviluppare il database dei servizi complementari - business *ancillari*

I servizi ancillari, complementari rispetto agli stessi di alloggio e di ristorazione (*core business*) svolgono da diverso tempo un ruolo strategico nella difesa e nell'incremento del fatturato lordo prodotto dalle imprese. Gli stessi diventano sempre più importanti nelle strategie d'impresa. Roberto Bertoldo, Direttore Marketing Amadeus Italia afferma come «l'ancillare sia l'elemento di connotazione principale del futuro nell'ambito delle strategie di distribuzione del prodotto».

L'ancillare svolge un ruolo specifico nel facilitare due o più operatori che desiderano modificare la propria offerta:

- nel senso richiesto dal mercato;
- attraverso iniziative economiche e realizzabili in modo rapido;
- in modo da ottenere i primi risultati da una strategia nel breve termine;
- in modo autonomo dal settore economico in cui si opera.

Più esperti di management d'impresa sostengono come i margini di manovra per incrementare la redditività delle imprese turistiche, dei settori tradizionali e di tipo industriale sino ancora ampi, ma sottolineano la necessità di *adattare il proprio modello di business*. I servizi ancillari offrono questa possibilità e meritano un breve approfondimento. Il settore dell'auto è stato il primo a creare, nell'immediato secondo dopoguerra, un modello di business basato sul concetto di flessibilità, il quale integra i concetti di personalizzazione estrema e di business ancillari. Questo modello conosciuto dagli esperti di sistemi di produzione con l'acronimo JIT (just-in-time) o *Modello Toyota*, ha destato l'interesse degli studiosi del MIT a partire dagli anni '70 del secolo scorso e si è diffuso in tutti i settori dell'economia.⁴ Il prodotto-base, secondo questo modello, è venduto a un prezzo fisso molto competitivo, mentre viene aggiunta la possibilità di acquistare tutta una serie di optional a pagamento. Il prodotto-base costituisce il *business centrale* dell'impresa (*core business*), mentre gli optional, nel loro insieme formano il *business ancillare* (*ancillary business*). I servizi ancillari costituiscono da allora l'elemento che permette all'impresa di attuare politiche di prezzo aggressive per restare o per diventare più remunerativi.

L'innovazione è già entrata nel turismo attraverso il comparto dei vettori aerei. Compagnie aeree offrono servizi extra - a pagamento - di handling per il bagaglio in eccesso, il catering a bordo o l'accesso a internet. Le strutture ricettive propongono il noleggio di attrezzature sportive, l'utilizzo di sale-congressi, l'ingresso ad aree-benessere o la possibilità di partecipare a corsi a tema. Fabbriche d'auto, industrie di abbigliamento, laboratori di antiquariato, cantine famose, aziende agricole propongono servizi pre e post-vendita. Seminari di cucina tenuti da chef famosi nei ristoranti, in spiaggia, in malga o in barca costituiscono una realtà affermata il cui obiettivo è aumentare il volume d'affari complessivo prodotto da un operatore di solito principale, trainante. Alcuni dei *vantaggi* offerti dallo sviluppo dei servizi ancillari sono i seguenti:

- *fatturato aggiuntivo*. Il valore dei servizi turistici ancillari è salito a livello mondiale da 1 miliardo e 700 milioni di dollari del 2006 a 7 miliardi e 680 milioni di dollari nel 2008⁵. Il fatturato crescente è frutto di un interesse anch'esso registrato in aumento da parte del pubblico;

- *utile incrementale.* Questi servizi, nel mercato dei tour operator incidono meno del 10 per cento del fatturato, ma producono oltre il 50 per cento del margine.⁶ I servizi ancillari creano utile e questo rende le positive le prospettive di evoluzione per questo tipo di business;
- *volumi di vendita del core business supplementari.* I servizi in esame vengono gestiti dai tour-operator nel 51 per cento dei casi, nel 20 per cento attraverso partnership con le compagnie di trasporto mentre nel 35 per cento dei casi vengono gestiti nei luoghi di destinazione del cliente.⁷ Sviluppare i servizi ancillari offre la possibilità di avvantaggiare l'operatore, ma anche i propri distributori ed i partner commerciali;
- *assenza di grandi investimenti.* I servizi ancillari possono essere sviluppati da tutti gli operatori nel turismo, nell'agricoltura, nell'artigianato e nei comparti industriali, in modo autonomo dalle proprie dimensioni organizzative, purché si consideri importante monitorare le redditività d'impresa, del cliente, dell'esperienza venduta e dell'iniziativa di co-marketing.

I requisiti di qualità dei servizi ancillari sono diversi e comprendono i seguenti:

- *coerenza.* Funzionano se rispettano le aspettative del cliente verso i brand che individuano gli operatori che li propongono;
- *integrazione.* Il reddito sviluppato dai servizi ancillari dipende in parte dal modo in cui le operazioni necessarie per la loro gestione vengono assimilate dalle operazioni interne, dalla strategia di marketing e dal management;
- *trasparenza.* Gli operatori che ottengono risultati migliori sono quelli che fanno conoscere al cliente finale con precisione, in largo anticipo il prezzo finale del package acquistato;
- *equilibrio.* Una meta 'per scopritori' coperta o meno da un brand la quale propone una gamma molto ampia di servizi ancillari rischia di generare reazioni negative da parte dei clienti. Numero, gamma e possibilità di scelta date agli ospiti vanno calibrate anch'esse in base alle aspettative dei clienti.

Proporre servizi 'sfusi', assemblati (pacchetti) e di entrambe i tipi comporta dei vantaggi sia per i partner e sia per i clienti. I primi riescono ad adattare i servizi offerti alla propria clientela. I clienti che acquistano servizi già assemblati sono più tutelati riguardo al proprio acquisto, hanno stipulato un contratto il quale stabilisce il tipo di servizio, il modo in cui sarà erogato e soprattutto il prezzo onnicomprensivo. Il cliente ha spesso la percezione - non sempre giustificata per la verità - di avere ottenuto un risparmio attraverso l'acquisto in simultanea di più prodotti e servizi. La clientela che ha la possibilità di scegliere tra offerte 'tutto compreso' e 'su misura' è in grado di scegliere tra sicurezza ed esclusività della propria vacanza.

La possibilità di acquistare i diversi servizi ‘sfusi’ garantisce infine la possibilità di acquistare un’esperienza il cui ‘grado di libertà’ aumenta all’accrescersi della gamma e delle possibilità di personalizzazione offerte dagli operatori. La formula *pacchetto* risente da diverso tempo di numerosi *svantaggi*. Questa perde, di norma consensi nei confronti dei clienti più esperti, mentre resiste laddove le necessità della domanda restano più standardizzate e stabili. I decisori dei circoli aziendali, gli insegnanti nelle scuole o i comitati dei genitori costituiscono esempi di clienti che – nel turismo - chiedono programmi di viaggio certi, standardizzati, i quali non gradiscono le sorprese e più attratti dalla formula ‘all-inclusive’. I pacchetti tendono a funzionare meglio, in altri termini laddove la motivazione di vacanza, a parità di domanda richiede l’uso d'*infrastrutture*. Impianti termali, sciistici, balneari sono alcuni esempi di infrastrutture di tipo turistico sulle quali è tutt’ora conveniente operare attraverso pacchetti onnicomprensivi. Le tipologie di attività che possono essere offerte da una serie di fornitori sono numerose e comprendono quelle presentate dalla tavola 3.3.b.

Tav. 3.3.b. Packaging dinamico			
Attività-tipo	Segmenti		
	1:	2:	3:
- <i>Prendere parte a una campagna di scavo archeologico</i>	()	()	()
- <i>Escursioni archeologia industriale</i>	()	()	()
- <i>Corsi di cucina preistorica, romana, medioevale, ...</i>	()	()	()
- <i>Corsi di ballo e musiche antiche</i>	()	()	()
- <i>Corsi sui metodi di cura antichi</i>	()	()	()
- <i>Corsi di affresco</i>	()	()	()
- <i>Corsi di mosaico</i>	()	()	()
- <i>Corsi di sopravvivenza in grotte, miniere, ...</i>	()	()	()
- <i>Corsi di pedagogia del bosco</i>	()	()	()
- <i>Escursioni avventura nei canyon</i>	()	()	()
- <i>Corsi di thai-chi ed acqua</i>	()	()	()
- <i>Trasvolata della catena montuosa (x) in mongolfiera</i>	()	()	()
- <i>Trasvolata della catena montuosa (x) in alianti</i>	()	()	()
- ...	()	()	()

Ognuna di queste attività può essere poi sviluppata per accontentare ospiti il cui livello di competenza è diverso tra cui:

- *neofiti*: le persone senza nessuna cognizione di base sul tema seguito;
- *amatori*: le persone con una qualche cognizione di base;
- *esperti*: persone che per hobby o per professione esercitano già o insegnano a loro volta l’attività.

L'offerta ideale 'assembla' fornitori diversi e adatti a coprire ciascuno dei tre livelli di competenza in modo da venire incontro a tutte le necessità e anche alle disponibilità economiche delle persone interessate, poiché i collaboratori più competenti tendono a essere anche i più onerosi e viceversa.

Raccogliere informazioni dettagliate sui fornitori tecnici non è mai semplice o scontato. Le località più piccole possono non disporre dei fornitori di servizi necessari a soddisfare neofiti, amatori ed esperti attivi nelle rispettive discipline sportive su cui opera l'operatore. La ricerca dei collaboratori con le competenze 'giuste', la quale non dà esito nella località in cui si sta lavorando necessita di essere estesa alle località vicine. Alcuni fornitori di servizi non desiderano assumersi responsabilità, preferiscono lavorare 'nel sommerso', rinunciano ad una protezione assicurativa, rischiano di pagare i danni di tasca propria nel caso in cui un proprio cliente si faccia male nel corso di un'escursione o di una lezione. La fase di raccolta dei dati permette di operare anche una prima selezione tra operatori ad *alto* e *basso rischio-crisi*.

La tavola 3.3.c. presenta alcune delle informazioni da chiedere ai singoli fornitori di servizi. La tavola può contenere dati semplici o complessi da raccogliere e da aggiornare. La quantità dei dati raccolti va dosata sulla base della reale capacità dell'operatore di mantenere alta nel tempo la qualità delle informazioni raccolte.

Il database dei recapiti di telefonia mobile costituisce uno strumento utile per facilitare la comunicazione fra gli operatori, verificare il regolare svolgimento delle attività e modificare i programmi *in tempo reale*. La conoscenza del periodo di tempo minimo di preavviso indica il numero di giorni con cui l'operatore chiede di essere contattato prima di iniziare a svolgere l'attività. Questo periodo non dovrebbe essere superiore ad un certo numero di giornate il quale varia, di caso in caso ad esempio in base alla quota di mercato raggiunta dagli operatori sui soggiorni short-break e dalla propria volontà di incrementare il peso raggiunto da questo segmento.

La capacità di coprire uno o più livelli di competenza posseduta dall'operatore costituisce uno degli elementi centrali del database, per la possibilità che un singolo fornitore esperto sia in grado di coprire tutti e tre i livelli, oppure non abbia le competenze adatte per rendere la propria materia ad esempio sottoforma di gioco e quindi coinvolgere *bambini, anziani, famiglie* e viceversa.

Il terzo gruppo d'informazioni da raccogliere riguarda il luogo fisico in cui il prestatore di servizio svolge l'attività; questo dovrebbe essere costantemente migliorato per quanto riguarda le attrezzature, le dotazioni tecnologiche o la segnaletica di cui dispone. Specificare gli elementi d'interesse della proposta è inoltre utile per convincere le persone che ne valutano i contenuti a scegliere noi per un'attività come quella proposta.

Il quarto e ultimo gruppo d'informazioni da raccogliere riguarda la vendita e nello specifico i prezzi i quali possono essere modulati a ciclo continuo, in base alla durata delle attività, al numero delle persone che richiedono l'attivazione del servizio, ai livelli di vendita raggiunti e così via.

Un database di questo tipo consente di trasformare in *prodotti acquistabili dai clienti* beni sia privati e sia pubblici quali ad esempio le risorse (naturali, archeologiche, storiche, faunistiche o di altro genere), le attrezzature, le strutture, i molti percorsi tematici d'interesse pubblico esistenti (*strade*) o i servizi richiesti dai propri clienti, anche se questi vengono gestiti dal pubblico.

Tavola 3.3.c. Packaging dinamico - database-servizi – informazioni-tipo

Livello di osservazione	Prestatore di servizio
1. <i>Il fornitore del servizio (gestione dei contatti):</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) nome b) cognome c) qualifica d) recapito telefonico e) fax, cellulare f) posta elettronica g) copertura assicurativa per danni conto terzi h) periodo di tempo minimo di preavviso
2. <i>I livelli di competenza coperti ed alter-ego disponibili (gestione delle richieste):</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) generico b) neofiti-principianti c) intermedi d) avanzati
3. <i>Le informazioni utili per organizzare le attività e per promuoverla:</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) località in cui si svolgono le attività b) risorsa utilizzata (oasi naturale, parco, sito archeologico, ecc.) c) descrizione della risorsa d) elementi di interesse della proposta e) banca-immagini (predisposizione per il recupero e l'utilizzo immediato di immagini sull'attività proposta) f) gestione ditta (chi fattura?)
4. <i>Le informazioni utili per vendere il servizio:</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) durata delle attività (numero di ore) b) attività proposta nel dettaglio c) target (caratteristiche dei partecipanti alle attività attuali o, per i nuovi servizi, potenziali) d) prezzi: in base alle ore di durata dell'attività ed al numero di persone che la richiedono (da 1 a 3 persone, da 4 a 7 e da 7 a 15) e) materiali richiesti per l'attività ed eventuali gadget f) periodo di validità della proposta (mesi)

3.3.3. La creazione dei pacchetti multiservizi 'tutto compreso' e 'su misura'

I clienti, attraverso il database di packaging dinamico possono acquistare una serie di abbinamenti prodotti-servizi numerosi. I corsi di guida sportiva presso fabbriche d'auto, moto e bici famose, la degustazione presso le aziende di produzione, le cantine o i laboratori di trasformazione, i seminari sulla manutenzione di orologi, mobili, auto antiche presso laboratori artigiani e così via sono solo alcuni esempi di servizi pre e post-vendita proponibili da imprese non turistiche, piccolissime, medie o grandi che siano.

Il *pacchetto dinamico* costituisce il risultato finale di un processo di assemblaggio (*rebranding*) compiuto dai clienti finali circa il contenuto, la comunicazione, il prezzo e una serie di benefici precisi. Questo può unire più operatori attivi in diversi settori economici attraverso il turismo, in modo coerente con le attese dei rispettivi clienti.

L'operatore può conquistare un nuovo vantaggio mettendo meglio a fuoco i fattori di competitività di tipo ad esempio paesaggistico, faunistico-vegetazionale più attrattivi verso il mercato e difficili da replicare da parte dei concorrenti anche attraverso la forma del pacchetto *statico*, o 'tutto compreso'. Questo recepisce esigenze di ospiti spesso senza una grande esperienza turistica, non interessati o non in grado di organizzare da soli la propria esperienza. La presenza di aspettative sempre più eterogenee nei possibili interessati riduce, come accennato le possibilità di vendita per i pacchetti statici.

Una terza via percorribile per favorire il posizionamento strategico e alternativa alle precedenti due consiste nel fornire entrambe le possibilità, ossia nel creare un elenco dei pacchetti tutto incluso di tipo dimostrativo e le specifiche utili per la prenotazione di una serie di servizi diversi e acquistabili separatamente. I clienti in questo modo possono scegliere tra i binomi sicurezza-convenienza e personalizzazione-esclusività, in modo coerente con le proprie necessità le quali sono diverse di caso in caso e variabili nel tempo.

Il bilanciamento dei pacchetti di entrambi i tipi, il mix tematico, il rapporto tra pacchetti pre e post-vendita costituiscono alcuni dei fattori utili sia ai fini del percorso di diversificazione avviato dagli operatori rispetto ai competitori e sia rispetto alla necessità di perseguire una specifica *strategia di posizionamento di mercato*.

Fiumi d'Adrenalina costituisce un esempio di pacchetto multiattività scelto più spesso da *giovani, singoli*, in *coppia* o in *gruppo* sul tema dello *sport estremo* che valorizza corsi d'acqua del Friuli Venezia Giulia, della Slovenia e del land Carinzia in Austria. La combinazione delle attività sportive, il tipo di alloggio, la durata del soggiorno e i prezzi finali, malgrado proposte restano frutto di una libera scelta in questo caso. La tavola 3.3.d. presenta le caratteristiche fisiche del pacchetto.

Tav.3.3.d. Pacchetto-tipo.

Fiumi d'Adrenalina

Fine Settimana Banzai

Sabato: Rafting Banzai (15 Km; Durata: 1 h.30')

Domenica: Cavalli, Bicicletta, escursione-avventura 4X4

Fine settimana Discovery

Sabato: Rafting Discovery (42 Km)

Domenica: Canoa, Hydrospeed

Multi-avventura: 5 giorni a 300€

Rafting Explorer, Tiro con l'arco, 4X4, Trekking, Canoa, Rafting Banzai, Cavallo. Attività e pernottamento.

Multiavventura Adrenalin: 6 giorni a 350€

Rafting Discovery, Canoa, Cavallo, Salto con l'elastico, Rafting Banzai, Hydrospeed. Attività e pernottamento.

Prezzo per persona fine settimana: (attività + pernottamento)		
	<i>Banzai Discovery</i>	
Hotel 3 Stelle (1/2 pensione)	€ ...	€ ...
Hotel 4 Stelle (1/2 pensione)	€ ...	€ ...
Appartamenti 4/5 posti	€ ...	€ ...
Appartamenti 6 posti	€ ...	€ ...
Camping	€ ...	€ ...
Agriturismo (1/2 pensione)	€ ...	€ ...
Alberghi diffusi	€ ...	€ ...

—

La parola 'innovazione', nonostante un progetto di co-marketing corre il rischio di restare quello che è: una *parola*. I *parchi tematici*, i *circuiti letterari*, i *club di prodotto*, il *last-minute* e altre iniziative simili rappresentano proposte le quali hanno ciascuna diversi decenni di storia; costituiscono 'novità non più nuove'.⁸ Il database dei servizi complementari offre la possibilità di produrre innovazioni le quali colgono l'unicità dell'offerta gastronomica, della produzione agricola, delle proposte d'artigianato, nell'arredo, nella moda e in genere nei settori coperti dal concetto di Italian Style. Il turismo permette di commercializzare proposte originali sul mercato internazionale attraverso la predisposizione di prodotti composti e basso costo di esercizio, ma richiede la cooperazione, la quale va a sua volta modificata in base ai risultati prodotti. Il packaging dinamico consente agli operatori di perseguire la propria strategia commerciale, di differenziazione e di posizionamento insieme ad altri interessati in modo coerente, economico, remunerativo e quindi concreto. Non solo. L'attività di packaging consente di collaudare il proprio co-marketing, di individuare i punti deboli nelle relazioni create, di ottenere suggerimenti per migliorare l'efficienza degli operatori prima dell'avvio delle iniziative più costose e impegnative.

3.4. Articolazione

Organizzare il lavoro attraverso accordi mirati

La fase di *adattamento* ha permesso agli operatori di iniziare a lavorare nel concreto insieme e di ottenere i primi risultati. Un progetto di co-marketing che ottiene risultati positivi fin dall'inizio è, di norma più coinvolgente di altri e si rivela capace di aggregare un numero anche elevato di operatori.

Gli esperti di partnership strategica Jay Barney e Mark Hansen (1994) sostengono come «due o più operatori che si accordano per realizzare un progetto comune di natura industriale o commerciale coinvolgano, di norma più tipologie di persone quali quelle che collaborano con i soggetti promotori a cui viene spesso assegnata la responsabilità di interagire con il progetto e le stesse che lavorano all'interno del progetto stesso». Fare co-marketing sembra richiedere la presenza di una qualche forma di coordinamento.

La fase di articolazione desidera rispondere a questa necessità e ad alcune domande quali le seguenti:

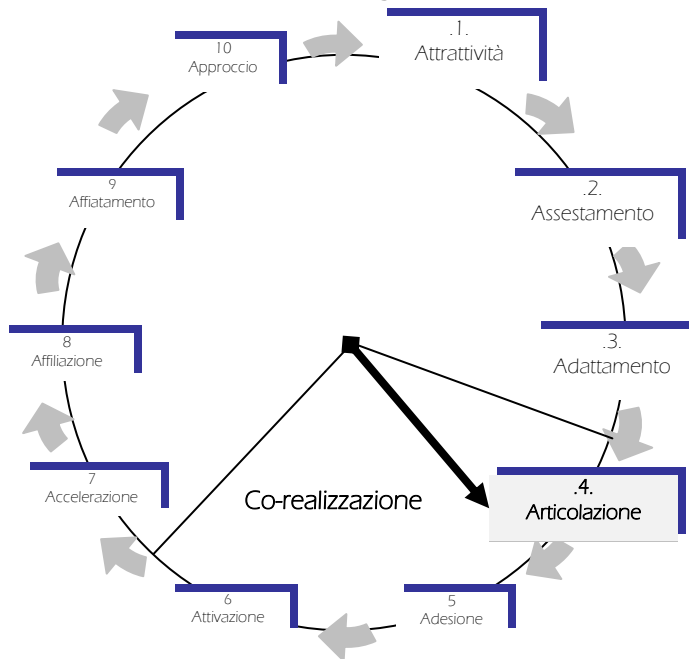
- *Come chiarire i ruoli e le mansioni dei singoli operatori in modo chiaro, ma flessibile?*
- *Come 'regolare' il comportamento degli operatori senza ridurne l'entusiasmo?*
- *Come rendere i primi successi non 'casuali', ma ripetibili nel tempo?*

La strada proposta consiste nel valorizzare gli insegnamenti ottenuti nel corso della fase di *adattamento*, nello specificare una serie di correttivi utili ad aumentare la produttività delle iniziative e nel definire un accordo di co-marketing iniziale il quale stabilisca sia i principi generali (*trasparenza, reciprocità e obiettività, ecc*) e sia altri di tipo specifico a cui cercare di attenersi.

Gli accordi i quali valorizzano i risultati ottenuti dalla fase di *adattamento*, possiedono così tratti in comune ad altri dello stesso tipo, ma presentano anche elementi caratteristici volti a facilitare il lavoro necessario per raggiungere uno specifico posizionamento. Gli stessi incamerano le buone prassi che si sono rivelate decisive ai fini del raggiungimento dei risultati migliori attraverso le attività di packaging e recepiscono quanto non ha funzionato; infine cercano di stabilire gli accorgimenti da usare per evitare di incorrere negli stessi errori in modo ripetuto.

I benefici ottenibili dalla fase di *articolazione* consistono in una serie di attività la cui realizzazione è più coordinata e armonica, cioè *facilitata*.

Tav. 3.4.a. Articolazione e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

Gli accordi di co-marketing costituiscono parte di una più ampia famiglia di strumenti. Gli economisti Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson (1975) hanno sostenuto per primi l'importanza di ridurre i *costi economici* e i *tempi* necessari per individuare nuovi clienti, per contattarli, per contrattare i prezzi o per verificare i pagamenti nell'impresa, come accennato nel corso delle pagine precedenti.

Coase (1937) ha spiegato come la prima missione dell'impresa consista proprio nel gestire i *costi di transazione* verso clienti e fornitori in modo più efficiente rispetto a quanto avviene attraverso negoziazioni singole sul mercato.

Oliver Williamson (1975) ha sostenuto poi la necessità di «un meccanismo per gestire questi costi alternativo all'impresa, al mercato e, nelle società asiatiche, al *clan*». Coase e Williamson hanno aperto la strada agli studi sugli accordi di tipo commerciale e industriale.

Gli accordi - più in generale - sono diventati nel tempo il *meccanismo di governance* utile agli operatori che vogliono sia ridurre i propri *costi di transazione* e sia raggiungere risultati al di fuori della portata di iniziative individuali attraverso la co-operazione con altri soggetti fra loro autonomi dal punto di vista organizzativo.

Un accordo può non richiedere deposito legale, ma permette di raggiungere *risultati* quali i seguenti:

- *fidelizzazione*: la creazione di legami tra le imprese e i propri clienti (si veda su questo anche: Heide, John, 1988);
- *integrazione*: il consolidamento delle relazioni esistenti attraverso ad esempio «l'uso d'impegni» quali il versamento di cauzioni, il pagamento di quote di affiliazione a scadenze regolari o i diritti sull'innovazione co-prodotta (si veda anche: Anderson and Weitz 1992);
- *garanzia*: lo sviluppo delle premesse necessarie per l'efficienza della struttura di co-marketing realizzata, ad esempio «l'individuazione della persona con competenze adeguate a cui affidare la direzione della struttura stessa» (Bucklin, Sengupta, 1993);
- *prevenzione del rischio-crisi*: la 'messa in sicurezza' della partnership dal rischio che le leve del co-marketing siano manovrate da qualcuno dei partner o peggio ancora dall'esterno, in modo occulto;
- *partecipazione*: il maggiore coinvolgimento degli operatori nelle partnership con un forte contenuto tecnologico, poiché «lo stile in base a cui il management assume le decisioni in questi gruppi può essere discutibile e può creare problemi di comunicazione fra i partner», come sostiene Doz (1988);
- *monitoraggio*: un co-management facilitato, dal momento che «il controllo del buon andamento della partnership permettere ai partner di rinegoziare i loro rapporti in base ai risultati ottenuti» per Macneil (1980).

Le iniziative di marketing individuali e di gruppo, se realizzate attraverso accordi possono evolvere ad un ritmo simile, anche se ciò avviene solo di rado con conseguenti danni *in primis* per i clienti e quindi per gli operatori. Gli accordi, se formalizzati, consentono di regolare le *barriere all'ingresso* in un determinato comparto e permettono la creazione di rapporti di esclusiva. Gli stessi offrono incentivi a creare valore e dimostrano nel tempo la loro efficacia sia nel ridurre problemi e sia nel facilitare la cattura di specifiche opportunità. I passaggi previsti dalla fase di *articolazione* per le finalità di questo libro sono i seguenti:

- 3.4.1. individuazione delle iniziative necessarie per aumentare la competitività delle proposte;
- 3.4.2. suddivisione dei compiti e definizione di un'agenda di rinforzo competitivo comune;
- 3.4.3. definizione di un accordo-quadro: la *lettera d'intenti*

Si sviluppano come di consueto i singoli passaggi.

3.4.1. Individuare le iniziative necessarie per aumentare la competitività delle proposte

Le azioni co-marketing richiedono agli operatori di interpretare a proprio vantaggio sia le necessità dei mercati e sia le potenzialità delle risorse umane, naturali, storiche o culturali presenti, per poi allestire delle risposte che superano i confini delle rispettive organizzazioni. Alcuni degli esempi più recenti di partnership finalizzate a creare o a migliorare i prodotti composti che ne derivano sono i seguenti:

- il sistema integrato dell'area archeologica di Roma, parte del progetto 'Millennium' Roma 2010-2020 finalizzato a migliorare la fruibilità turistica dei siti e che funge da progetto-quadro per l'accordo da 25 milioni di euro raggiunto con il patron di Tod's, Diego Della Valle, per il restauro del Colosseo;
- il Cruise Bureau creato nel Principato di Monaco basato sulla cooperazione attivato fra agenti marittimi, alberghi, musei, centri d'attrazione, trasporti e commercianti, il quale è finalizzato ad aumentare le entrate prodotte dall'attività crocieristica all'interno del territorio monegasco;
- la linea tematica denominata 'Vie' creata da Alpitour World e Opera Romana Pellegrinaggi, basata sul coinvolgimento dei fornitori di servizi nelle diverse comunità attraversate e finalizzata allo sviluppo di viaggi a carattere spirituale ed etico.

Queste e altre esperienze indicano come le attività di rinforzo competitivo richiedano co-marketing *sempre*, pena il mancato raggiungimento di una qualità eccellente e "l'uscita dal sogno" per la clientela. La tavola 3.4.b. presenta uno schema di lavoro-standard utile a impostare un programma di rinforzo competitivo mirato. La possibilità di definire in modo dettagliato il lavoro che si tratta di realizzare sulle risorse (e quindi il contenuto degli accordi) dipende dalle capacità di immedesimarsi con le aspettative dei clienti ai quali la partnership si rivolge possedute dagli operatori. La meditazione, nella partnership Alpitour World-ORP, richiede il silenzio, la tranquillità e gli spazi più adatti a favorire il rilassamento. La meditazione per le *famiglie con bambini* richiede *in aggiunta*, strutture accessibili ai passeggini, attrezzature, personale adatto ad accudire i piccoli ospiti e così via. Le attività proposte dall'operatore rappresentano il vero valore aggiunto della proposta. L'incontro con la popolazione locale o la condivisione di momenti di vita come la preparazione del cibo secondo le ricette originali possono arricchire ulteriormente il viaggio. Le attività di *full-immersion* con la cultura locale proposte dai tour-operator che gestiscono l'offerta turistica lungo l'itinerario che unisce Roma (ma non Venezia) a Guangzhou in Cina lungo la 'Via della Seta' (*Silk Road*) costituiscono un esempio di proposte che facilitano la creazione di valore e la formazione di pacchetti offerte da una tra le partnership di co-marketing turistico, intersettoriale e industriale più estese al mondo. Un secondo gruppo di valutazioni

sui benefici attesi dagli ospiti di tipo *fisico* (riposo o attività fisica), *emozionali* (paesaggi, musiche, gastronomia, ecc.) e *sensazionali* (migliorare il proprio status) segue il precedente. Il ruolo di queste indicazioni sui benefici attesi è quello di approfondire le osservazioni generali effettuate sulle risorse e sulle attività da sviluppare. La valutazione sequenziale delle risorse, delle attività, dei benefici richiesti dagli ospiti, delle capacità oggettive di soddisfare le attese raggiunte dagli operatori consente di definire una rosa di iniziative da realizzare su strutture, attrezzature, dotazioni, impianti, organizzazione, ecc. ampia e dettagliata.

Tavola 3.4.b. Definizione del lavoro sulla proposta		
Mercato: _____; Segmento: _____; Prodotto: _____;		
Risorse / attrezzature disponibili • ... • ...	Attività da sviluppare • ... • ...	
Benefici richiesti dagli ospiti		
Fisici	Emozionali	Sensazionali
Valutazione delle nostre reali capacità di soddisfare le necessità degli ospiti		
Azioni da realizzare		
Sulle strutture	Sulle attrezzature	Sull'organizzazione

La tavola 3.4.b. consente di individuare i fattori di soddisfazione sia presenti, che mancanti e le problematiche più ricorrenti che possono avervi fatto perdere più clienti in passato. Scindere i benefici ricercati dagli ospiti cui si sta pensando è utile per costruire una lista delle ‘cose da fare’ per rinforzare le singole proposte.

3.4.2. Suddividere i compiti e stabilire un’agenda di rinforzo di co-marketing

Il passaggio successivo consiste nello scegliere le iniziative di rinforzo generale più urgenti e da cui iniziare. Alcune attività, vuoi per l’esistenza di costi di transazione ridotti, vuoi per la presenza di un mercato poco esigente non comportano di norma particolari difficoltà e non richiedono necessariamente la stesura di un accordo nella forma scritta. La realizzazione delle iniziative di rinforzo competitivo le quali portano benefici a una gamma di clienti più ampia, *strategiche*, costose o semplicemente, più *impegnative* dal punto di vista organizzativo richiedono di norma la forma scritta. Il buon senso consiglia di definire una serie di rinforzi differenziati.

Le cose da fare determinano il gruppo di lavoro (il ‘chi-fa-cosa’) e i passaggi di controllo (i tempi di ultimazione e di verifica). La tavola 3.4.c. presenta la struttura di una tavola di lavoro utilizzabile per rappresentare in modo semplice, ma efficace il “chi-fa-cosa” all’interno della partnership.

Tav. 3.4.c. Iniziative di rinforzo competitivo		
Variabile: prodotto-proposta		
Iniziativa: priorità-clienti	Team e responsabile	Tempi di ultimazione e verifica
I: _____		
a: _____	_____	_____/____
b: _____	_____	_____/____
x: _____	_____	_____/____
n: _____		
a: _____	_____	_____/____
b: _____	_____	_____/____
x: _____	_____	_____/____

Ne deriva un primo e generale *organigramma*. Il lavoro sulla variabile *prodotto* non esaurisce il capitolo del rinforzo nel co-marketing. Un’analisi più approfondita delle aspettative dei mercati di riferimento o il dialogo tra l’imprenditore e i propri clienti costituiscono due esempi di iniziative di rinforzo nel co-marketing le quali riguardano la ‘sola’ variabile *mercato*. Altre iniziative hanno come oggetto il rinforzo delle azioni e degli strumenti di *promo-vendita*, nonché delle *tariffe*. Il marketing, in generale costituisce uno degli aspetti più importanti, ma non rappresenta l’unico ambito da rinforzare. Altre iniziative legate al co-management, quali ad esempio lo sviluppo di corsi di formazione congiunti, mirati a migliorare le capacità di interagire in modo sempre più efficace con grandi clienti esteri e raggiunte dal personale, o altre ancora richiedono di essere pensate per migliorare l’efficienza dell’organizzazione. La co-operazione costituisce anch’essa un ambito importante da rinforzare. Le convenzioni con i partner per contratti di sponsorizzazione di lungo periodo, costituiscono un esempio d’iniziativa congiunta finalizzata ad aumentare l’intensità del coinvolgimento. Il quarto e ultimo esempio d’iniziativa di rinforzo competitivo e di cui si è già scritto nel secondo capitolo riguarda l’ambiente e alcune risorse-cardine quali l’energia elettrica, l’acqua o gli stessi rifiuti prodotti dagli operatori. I partner - attraverso l’agenda comune - conoscono con certezza sia il percorso scelto ai fini della realizzazione degli strumenti di co-marketing progettati e sia la persona che si è assunta la responsabilità di seguire le singole attività. Gli stessi possono verificare che il lavoro proceda, partecipare alle attività secondo una tempistica conosciuta in anticipo o percepire il collegamento tra quest’ultima e i risultati attesi. L’agenda consente di individuare i problemi quando questi si verificano e fa sì che si possano apportare correttivi mirati e tempestivi.

3.4.3. Definizione di un accordo-quadro bilanciato: la *lettera d'intenti*

I motivi alla base del co-marketing, i contenuti del progetto, i primi risultati ottenuti, le iniziative per rinforzare la competitività, nonché l'organigramma possono essere raccolti in un unico documento: la *lettera d'intenti*. E' possibile definire questo come *il documento sottoscritto da due o da più partner, finalizzato a facilitare l'avvio dell'attività di partnership, che contiene la spiegazione delle risorse, dei risultati e del processo per il loro conseguimento, il quale può consentire l'aumento della produttività della partnership stessa.*

Le lettere d'intenti - al pari di ogni strumento di co-marketing - possono essere di tipo *operativo*, *tattico* o *strategico*. La tavola 3.4.d.-a. sintetizza le sezioni iniziali e i possibili contenuti di una lettera d'intenti-tipo. I primi quattro punti della lettera d'intenti definiscono nel loro insieme le motivazioni di base che sostengono l'accordo. Il co-marketing costituisce uno strumento che si propone di aumentare la soddisfazione dei clienti; questo fa sì che le motivazioni *etiche* abbiano un ruolo di primo piano negli accordi e che questi ultimi rappresentino uno strumento il quale contribuisce a costruire un'economia *etica*.

Tavola 3.4.d. Lettera d'intenti-tipo - a.motivazioni di base	
Sezioni	Contenuti-base: la sezione contiene ...
1. <i>Le persone e le organizzazioni interessate:</i>	... la ragione sociale e soprattutto il nome e il cognome delle persone che fungono da punto di riferimento nelle diverse organizzazioni. Gli operatori che lavorano alla partnership sarebbe opportuno fossero poco numerosi all'inizio (due-massimo tre), compatibilmente con la necessità di coprire le esigenze dei clienti nel corso della propria esperienza
2. <i>La premessa:</i>	... gli operatori del settore ricettivo o i ristoratori possono indicare i margini di possibile incremento delle vendite rispettivamente di camere e posti-tavola; gli addetti dei trasporti e le guide turistiche possono indicare rispettivamente i biglietti non emessi e le giornate-guida non vendute sia nel corso dell'anno che in bassa stagione e così via. Gli operatori del comparto agricolo possono indicare l'inventario o le perdite di magazzino
3. <i>L'introduzione:</i>	... le informazioni sui limiti che impediscono agli imprenditori di diventare più produttivi attraverso iniziative individuali. Si può trattare di assenza di tempo, di soldi, di competenze necessarie o di altri fattori di cui in genere soffrono sia le piccole, che le medie e le grandi imprese
4. <i>Le dichiarazioni di interesse a co-operare (intenti):</i>	... delle frasi molto sintetiche e chiare con cui ogni operatore esprime la finalità del co-marketing che dichiara essere più importante. E' fondamentale fare in modo che gli interessi espressi siano <i>omogenei</i> (vendere, creare utile, ecc.), ma anche complementari. In questo modo si creano le basi per un gruppo di lavoro più affiatato

La tavola 3.4.d.-b. espone le sezioni del documento le quali descrivono le iniziative. La lettera d'intenti rappresenta una sorta di 'pannello di controllo' il quale può essere utilizzato come un vero e proprio supporto alla gestione manageriale della partnership, a patto però che gli operatori-partner interagiscano con lo strumento in modo continuo, lo considerino cioè parte integrante delle proprie *operazioni interne*.

Tavola 3.4.d. Lettera d'intenti-tipo - b. iniziative	
Sezioni	Contenuti-base: la sezione descrive ...
5. <i>Conferimenti comuni</i>	... le iniziative che tutti i partner s'impegnano a realizzare per il successo del progetto. Si può trattare di condividere informazioni, di creare idee a ciclo continuo, di condividere software, di versare le quote di adesione in modo puntuale, di cercare nuovi sponsor, ecc., ecc.
6. <i>Conferimenti individuali</i>	... le risorse che ciascun partner, in virtù della propria unicità si impegna a conferire a titolo non oneroso od a condizioni di favore e fondamentali per il successo della partnership. Si può trattare di competenze ad esempio tecnologiche, di abilità ad esempio linguistiche, di impianti ad esempio di tipo sportivo e così via
7. <i>Responsabilità individuali</i>	... i requisiti di qualità principali dei conferimenti individuali. I clienti della partnership e che accedono ad esempio a specifici servizi a condizioni di favore non devono essere discriminati rispetto ai clienti individuali, la banca immagini condivisa deve raggiungere determinati standard grafici e fotografici, il sito web dovrà essere in grado di raggiungere determinate prestazioni rispetto ai siti individuali, ecc.
8. <i>Responsabilità comuni</i>	... i requisiti di qualità principali delle attività comuni. Le informazioni raccolte dovranno essere verificate, le idee dovranno essere proprie o centrate sull'eventuale brand comune, si dovranno possedere i diritti di utilizzo dei software (funzione anti-pirateria della partnership), ecc.

La tavola 3.4.d.-c. presenta ulteriori quattro sezioni dedicate alla verifica iniziale, in itinere e finale dei risultati prodotti. L'insieme delle sezioni dedicate alla verifica sono centrali per raggiungere buoni livelli di produttività attraverso un accordo spesso pluriennale. I risultati ottenuti attraverso la *lettera* costituiscono il capitale più prezioso: motivano gli operatori a investire nelle attività comuni e forniscono la materia prima essenziale per svolgere pubbliche relazioni di successo. La verifica circa il rispetto della normativa esistente sul tema oggetto della *lettera* rappresenta uno dei momenti più importanti e porta spesso gli operatori a interpellare uno studio legale di fiducia. Questa verifica può essere effettuata all'inizio, in itinere o al termine del percorso che porta a definire i

contenuti dell'accordo di co-marketing. Si è tuttavia osservato che laddove l'incarico di verifica legale è stato conferito all'inizio del percorso, questo ha messo il più delle volte in primo piano i *dettagli*, le *differenze* tra le posizioni degli operatori e altri aspetti giuridici, i quali, di norma non uniscono i partner quanto la *soddisfazione dei clienti*, il *fatturato* o l'*utile* in più e che ci si aspetta di creare. Il dibattito sul momento più adatto per richiedere la verifica legale dei contenuti della *lettera* e degli accordi di co-marketing in genere è tutt'ora aperto.

Tavola 3.4.d. Lettera d'intenti-tipo: sezioni e contenuti – c. controlli	
Sezioni	Contenuti-base: la sezione contiene ...
9. <i>I sistemi di controllo</i>	... l'indicazione del soggetto indipendente (esterno o interno) incaricato di verificare e dare suggerimenti per aumentare i risultati ottenuti a seguito dell'accordo
10. <i>I motivi per cui un partner può essere avvertito, sospeso od escluso dall'accordo</i>	... un elenco delle situazioni che possono creare problemi particolari al gruppo. Sono esempi di situazioni critiche, la lamentela di uno dei clienti di una struttura-partner sulla stampa, problemi ripetuti che un partner può avere creato ad un'agenzia o ad un tour operator a cui il gruppo si affida, il mancato rispetto di uno dei punti precedenti, ecc.
11. <i>Le verifiche di legalità della lettera</i>	... l'indicazione del consulente che effettua la verifica di legalità dei punti dell'accordo. La lettera non è un contratto e quindi non richiede di essere registrata. Bisogna comunque essere certi che non contenga punti contrari a qualcuna delle leggi esistenti
12. <i>Le definizioni</i>	... l'elenco delle parole il cui significato non è comune e utilizzate nella lettera. Questa sezione è noiosa, ma è utile per aiutare tutti ad usare uno stesso vocabolario e a non generare malintesi

Gli operatori che hanno definito le attività da realizzare (il *cosa*), il tipo di *risorse non conomiche* da condividere per aumentare la soddisfazione dei clienti, i *risultati* attesi e il *budget* necessario ai fini del loro raggiungimento arrivano, di norma alla *lettera* con le idee più chiare su quali siano i punti dell'accordo di co-marketing che meritino di essere mantenuti e sugli stessi passibili di modifica.

La *lettera d'intenti* presenta anche alcuni *svantaggi* quali i seguenti:

- costituisce un documento di sintesi attraverso cui rappresentare i contenuti di un solo accordo;
- richiede un documento tecnico a cui fare riferimento;
- comporta un dispendio di tempo e costi aggiuntivi;
- può essere confusa con un altro documento più usato nelle partnership a guida pubblica quale il *protocollo d'intesa*. Quest'ultimo tipo di documento,

di norma esprime interessi più generali e pone in primo piano soggetti di tipo pubblico o associativo.

Una delle questioni che si pone agli operatori è se scrivere una lettera d'intenti o un protocollo d'intesa. La regola generale consiste nell'evitare di stilare documenti generici in presenza di accordi specifici chiari. La chiarezza della lettera d'intenti rappresenta tuttavia un argomento controverso. Scrivere un documento dettagliato è utile, ma laddove il grado di dettaglio diventi eccessivo - data la situazione in cui si tratta di avviare le attività - vi è un rischio maggiore che gli accordi iniziali siano percepiti come troppo rigidi, riducano i margini di errore e irrigidiscano gli operatori. Un giusto equilibrio tra rigidità e flessibilità è fondamentale anche in questo caso.

—

Le analisi iniziali, il progetto di co-marketing e le prime iniziative di promozione, sono importanti, ma non sufficienti, se non accompagnate da attività volte a rinforzare la competitività delle proposte. La lettera d'intenti rappresenta il documento che fissa il quadro di partenza e il lavoro da svolgere per migliorare la competitività del proprio co-marketing. La presenza di motivazioni coerenti sia verso i partner e sia rispetto le aspettative dei clienti costituisce un elemento essenziale per un documento che sia effettivamente produttivo di risultati.

La complementarietà tra il progetto e l'accordo di co-marketing è essenziale. Il primo strumento fissa le attività necessarie, mentre il secondo fornisce indicazioni sul lavoro delle persone, sul 'chi-fa-cosa'. Gestire un accordo richiede un progetto e dei momenti di verifica sui risultati prodotti attraverso di esso in modo da migliorare il lavoro svolto dai partner a 'ciclo continuo'. I risultati prodotti dall'accordo diventano così la variabile essenziale per un buon co-management.

3.5. Adesione

Raccogliere le risorse necessarie allo 'start-up'

Gli operatori, una volta sottoscritto un *accordo* diventano partner. Il *coordinamento* o la *cooperazione* lasciano spazio a un soggetto recente quale la *partnership*. I risultati prodotti attraverso le fasi di *adattamento* e di *articolazione* ottengono l'aumento del valore della *partnership* di co-marketing percepito dai possibili interessati ad aderirvi. Viene così il momento di definire, in modo corretto e di raccogliere le quote di adesione necessarie per realizzare tutte o alcune delle attività iniziali previste. Questa fase cerca di rispondere ad alcune domande quali le seguenti:

- *Come aumentare le quote di adesione e il numero dei partner?*
- *Come fare leva sui primi risultati raggiunti?*
- *Come coinvolgere nuovi partner-finanziatori?*

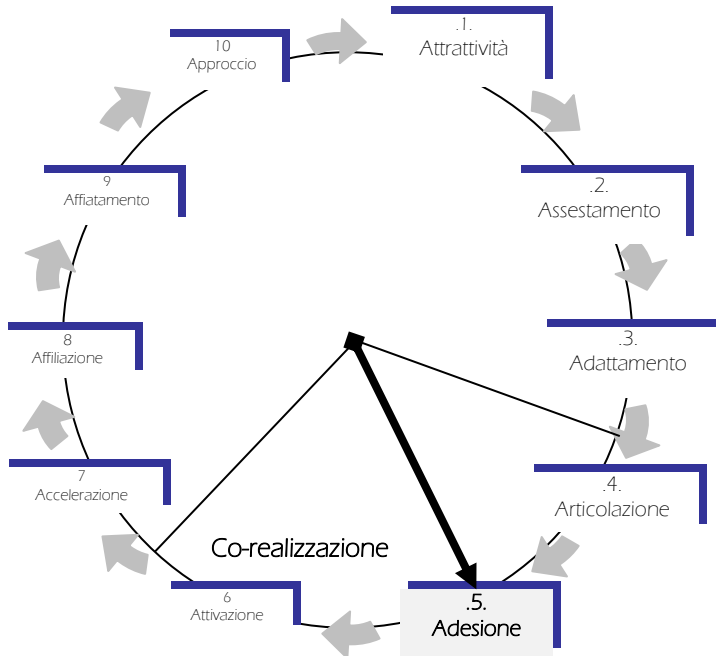
Le *partnership* di co-marketing condotte dal pubblico assegnano di norma più importanza al perseguimento di risultati generali, alla tutela degli aspetti di equità o all'ottenimento di finanziamenti raccolti. Le *partnership* a guida privata, al contrario tendono a considerare prioritario un unico elemento: la remuneratività economico-finanziaria del proprio investimento nell'iniziativa di co-marketing. Dimostrare il Ritorno sugli Investimenti effettuati nella *partnership* di co-marketing (co-marketing ROI) costituisce il modo migliore, o forse l'unico possibile per raccogliere risorse economiche dai partner, specie se quest'ultimi sono costituiti da operatori privati. La *partnership* ha già realizzato iniziative di packaging, ha creato interesse nella stampa, ha attratto i primi clienti comuni e ha ottenuto risultati. Il gruppo può così iniziare a mostrare la propria attenzione al binomio Costi/Risultati.

Aumentare la resa di una risorsa, qualsiasi essa sia costituisce una delle questioni centrali in economia. La teoria dei *rientri decrescenti* (Arthur, Bettis, Hitt) rileva da diverso tempo come, a partire da un certo livello di impiego, una risorsa come ad esempio un fabbricato, un impianto, un *PC* o una specifica capacità professionale rendano di meno se utilizzate nel modo tradizionale, ossia individuale. L'operatore che lavora insieme con altre organizzazioni per Bettis e Hitt (1995) «può aumentare la resa di specifiche risorse, può ottenere recuperi di efficienza e può *traslare in avanti* il proprio punto di equilibrio costi/risultati».

Il denaro costituisce un tipo di risorsa da valorizzare e tra le più importanti specie in tempi difficili. Non mancano gli operatori attenti alla possibile resa economica del co-marketing e riluttanti all'idea di allearsi con un competitore il quale tuttavia condivide i propri obiettivi. Questi, in generale «accettano il partenariato solo dopo avere valutato con attenzione i costi e i ritorni conseguenti o attesi dallo sviluppo delle diverse risorse» per Benson (1975). Raggiungere un

rapporto accettabile tra costi e ritorni attesi dall'operazione è centrale per il successo della fase di *adesione*.

Tavola 3.5.a. Adesione e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

Diversi operatori sono riluttanti all'idea di entrare in partnership con altri simili, malgrado avvertano la necessità di aumentare la resa del capitale investito nel marketing individuale. L'equilibrio tra gli investimenti richiesti e le ricompense attese costituisce uno degli elementi cruciali nella partnership.

L'adesione a una partnership costituisce un processo in questo senso non molto diverso dall'acquisto di un prodotto finanziario. Motivare i singoli a versare una quota in denaro per aderire alla partnership è importante «non solo per il singolo, ma anche o soprattutto per raggiungere i risultati attesi dalla partnership» per Frazier (1983). Il versamento della quota di adesione a una partnership di co-marketing da parte di un operatore rappresenta quindi un atto privato, ma di interesse pubblico.

Ritorno sull'investimento nella partnership, rapporto costi/risultati, project-payoff⁹ costituiscono termini che indicano un unico concetto: quello di *produttività*. Le alleanze di medio termine rappresentano una delle frontiere nella valutazione della *produttività*, non ultimo per «la difficoltà di contabilizzare il tempo investito nello sviluppo del programma di co-marketing da operatori tra loro

autonomi»; un elemento importante anche per Ouchi (1980). Le difficoltà di fare il rendiconto costi e tempi spiegano parte delle difficoltà di gestione delle partnership di medio termine e quindi l'importanza di un sistema di analisi manageriale. Il consenso, a parità di metodi di rendicontazione dei risultati ottenuti diventa la prima delle risorse da creare per produrre altri risultati ancora più rilevanti.

Gli indicatori di performance dell'azione di co-marketing possono essere così molto numerosi; di tipo economico e non. Tra gli approcci più diffusi vi è il modello 'input - output continuum' che prevede l'uso di indicatori *di natura* prevalentemente economico-finanziaria nel breve periodo (ad esempio: *cash flow*, *profitti* e altri) e *di stato* nel lungo termine (quali ad esempio: *l'armonia tra i partner*, la *produttività* o altri).¹⁰ Le voci che sembra più conveniente rilevare nel turismo, in termini economici e aggiuntivi rispetto ai precedenti dovrebbero essere attinenti ai 4 aspetti centrali per lo sviluppo e già ricordati:

- *efficacia*: ad es. *visibilità e vendite*;
- *efficienza*: ad es.: *risparmi d'impresa ottenuti ad esempio attraverso la pubblicazione di redazionali*;
- *equità*: ad es. *flussi di cassa e utili aggiuntivi in bassa stagione*;
- *eco-sostenibilità*: ad es. *risparmi per consumi di acqua ed energia elettrica*.

Altri risultati prodotti possono essere riferiti a singoli accordi, alla soddisfazione dei partner e così via. Il controllo dei risultati, va detto non costituisce un'attività abituale per gli operatori; questo avviene per diversi motivi. Le rilevazioni in ambito co-marketing presentano un grado di complessità aggiuntivo rispetto alle misurazioni aziendali per la necessità di distinguere in modo certo tra i risultati individuali ottenuti attraverso iniziative dello stesso tipo e gli stessi acquisiti attraverso le iniziative di partnership. I risultati attesi variano in base alle necessità dei partner e al marketing mix. Le specificità della partnership fanno in breve sì che ogni sistema di rilevazione sia difficile da estendere 'in toto' ad altre strutture di co-marketing.

Il sistema di monitoraggio ideale offre informazioni affidabili, utilizzabili per le operazioni interne del gruppo e omogenee, confrontabili con i risultati raggiunti da altre partnership simili. Quello che conta, a livello operativo è saper ottenere e riuscire a rendicontare i risultati ottenuti. La soddisfazione dell'investitore dipende dal rapporto costi/risultati e rappresenta un elemento importante, specie nel medio termine, periodo a cui il gruppo può arrivare solo grazie al finanziamento delle attività previste dai partner e dal mercato.

La soddisfazione del business-partner andrebbe salvaguardata anche da eventuali problemi di cattiva comunicazione. Un piano di marketing individua solo alcune delle attività necessarie a raggiungere risultati ottimali; «esiste la possibilità che programmi di marketing richiedano iniziative e risorse aggiuntive e questo è

particolarmente vero nei programmi di co-marketing di medio periodo» per Bucklin e Sengupta (1993).

Questa sezione tratta:

- 3.5.1. la creazione di una presentazione del progetto sintetica, ma efficace e coinvolgente;
- 3.5.2. la preparazione di uno stampato per la raccolta delle manifestazioni d'interesse;
- 3.5.3. l'organizzazione di un workshop coinvolgente, finalizzato alla presentazione del progetto e dei primi risultati ai possibili aderenti.

Le pagine seguenti presentano i principali strumenti proposti.

3.5.1. Creare una presentazione del progetto sintetica, ma efficace e coinvolgente

Un progetto che cattura l'attenzione, che *piace* crea più *consenso* rispetto a un altro presentato in modo mediocre, a parità dei primi risultati prodotti e di altre condizioni. Un progetto presentato in modo piacevole aumenta quindi la possibilità di raccogliere i fondi necessari e avviare le attività *in base all'agenda*. Gli schemi utilizzabili per presentare un progetto di co-marketing sono numerosi. I migliori progetti di co-marketing partono di norma da idee semplici, ma efficaci. I progetti più coinvolgenti sono spiegati in modo talmente chiaro da poter essere comprensibili anche da persone in giovane età come si è accennato in precedenza e come si dirà meglio in seguito.

Le pagine seguenti offrono uno schema di presentazione 'elementare', utilizzato anche nell'ambito delle esercitazioni didattiche svolte con gli studenti delle classi V di uno dei dodici istituti tecnici statali del turismo presenti in Italia: l'ITST 'Di Brazzà' di Lignano Sabbiadoro.¹¹ La tavola 3.5.b. presenta i punti di introduzione ad un progetto di massima sul co-marketing del turismo sportivo.

La prima delle slide presentata in base allo schema è completa, semplice e priva di elementi che possano distrarre il destinatario. Gli imprenditori possono presentare la propria azienda e le persone che hanno contribuito allo sviluppo del progetto. Gli studenti riportano il nome della propria scuola e il corso al cui interno è stata sviluppata la proposta.

Il titolo del progetto e il concetto che ne descrive la missione rappresentano due delle parti più importanti dell'apertura. Le persone che hanno lavorato alla proposta sono anch'essi una parte importante del progetto e il loro nome e cognome dovrebbe essere riportato già in copertina. Il luogo e la data completano il primo quadro delle informazioni.

Tavola 3.5.b. Presentazione generale del progetto di co-marketing: proponenti e logica.

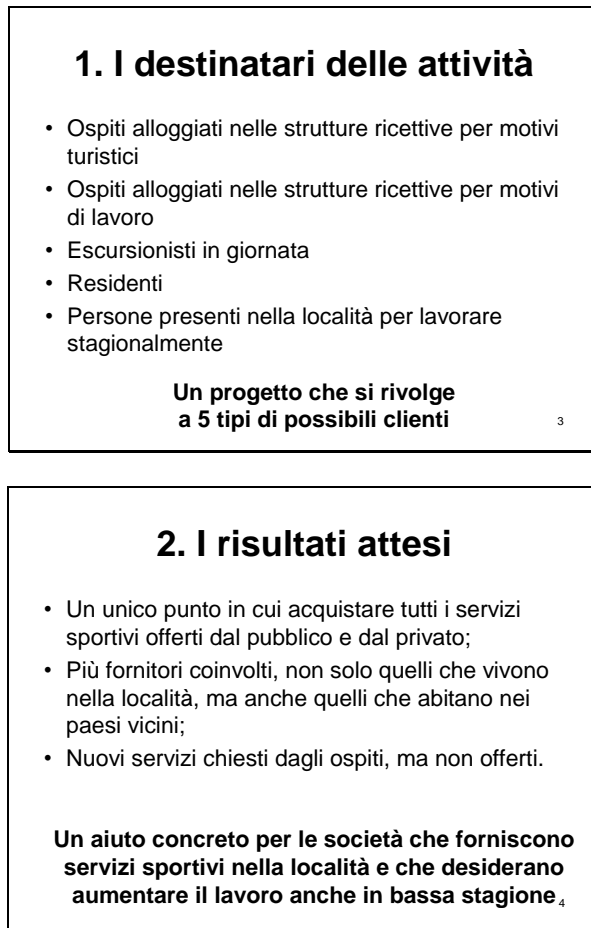
<p>Istituto Tecnico Statale per il Turismo "Di Brazzà" Corso base di partnering turistico - h. 20</p> <p>Progetto per:</p> <p>Il portale del turismo sportivo <i>Centralizziamo la vendita dei servizi e delle attività per il tempo libero a Lignano Sabbiadoro (UD)</i></p> <p>Realizzato da: (Nome e cognome degli studenti)</p> <p>Lignano Sabbiadoro (UD), Marzo 2007</p> <p>1</p>
--

<p>Indice:</p> <p>1. Possibili destinatari</p> <p>2. Risultati attesi</p> <p>3. Beneficiari</p> <p>4. Descrizione dell'attività</p> <p>5. Risorse</p> <p>6. Fasi del lavoro</p> <p>7. Promuoviamo le attività</p> <p>8. Controlliamo i risultati</p> <p>2</p>
--

L'indice costituisce la seconda parte più importante di un progetto. Il possibile partner ottiene attraverso la lettura dell'indice, un quadro completo delle parti in cui si sviluppa il lavoro. Non solo. Un indice ben costruito aiuta a capire il possibile investitore come non si sia lasciato nulla al caso o all'improvvisazione. L'indice è una struttura 'dotata di senso' (Weber). E' necessario dedicare la massima attenzione alla costruzione di questo elemento poiché gli operatori si attendono che questo rispecchi esattamente i propri interessi.

Costruire un indice ottimale significa dimostrare il possesso di *know-how* e quindi fare una buona impressione anche di fronte a operatori con grande esperienza o di successo. La tavola 3.5.c. - in questo caso costituita da due diapositive - presenta i pilastri del progetto.

Tavola 3.5.c. Presentazione generale del progetto di co-marketing: i pilastri centrali.



I *destinatari delle attività* (1) sono costituiti, in questo caso da: ospiti, da residenti, da collaboratori, da escursionisti e dalle persone residenti. La necessità di creare un portale del turismo nel caso specifico, era stata rilevata da tutti e cinque i tipi di possibili clienti presenti nella località. Questa diapositiva indica come l'iniziativa non sia rivolta 'solo' all'ospite, ma abbia una valenza pubblica, sia passibile di coinvolgere anche più enti locali.

Il termine *obiettivo*, come accennato nel corso delle pagine precedenti, non è spesso in grado di *coinvolgere* i piccoli imprenditori più ancorati a una cultura familiare; inoltre tende a essere *ambiguo*, fino a quando non è affiancato da un preciso indicatore (ad esempio: obiettivi di *occupazione-camere*). Il termine *risultato* indica invece un qualcosa che include già il concetto di misurazione. La

diapositiva relativa ai risultati attesi (2) evita questi dubbi; indica come l'iniziativa sia *concreta*.

Comunicare in termini di risultati e non di obiettivi, ha spesso un buon effetto sui possibili investitori perché dimostra loro che le scelte del gruppo circa le attività offerte, i fornitori da coinvolgere, i prezzi saranno guidati dal desiderio di ottimizzare questo elemento *misurabile*. Chiarire quali sono i risultati che ci si attende di raggiungere aiuta a verificare se si è sulla strada giusta e rende più facile individuare i correttivi. E' possibile presentare i contenuti dell'iniziativa solo una volta che sono stati chiariti i risultati che ci si attende di raggiungere. La tavola 3.5.d. entra nel merito della proposta.

Tavola 3.5.d. Presentazione generale del progetto di co-marketing: contenuti principali.

3. I beneficiari del progetto

Pubblici:	Privati:
<ul style="list-style-type: none">• La società che gestisce il campo sportivo comunale• Parchi• Riserve e oasi naturali• Il Parco di Miramare• Musei• Villa Manin• Associazioni sportive e ricreative della località che organizzano eventi sportivi,• ...	<ul style="list-style-type: none">• Tennis club• Golf Club• Ge.Tur.• Negozi di attrezzature sportive che propongono corsi di vela, winsurf, kite-surf, ecc.• Noleggiatori di attrezzature sportive in spiaggia• Imprenditori del settore ricettivo, ristoratori• ...

... sia pubblici che privati

5

4. La descrizione dell'attività

La partnership:

- Semplifica l'acquisto dei singoli servizi agli ospiti
- Semplifica il lavoro per creare i pacchetti al consorzio turistico
- Aumenta la soddisfazione e le spese degli ospiti
- Promuove la vendita dei servizi su tutto il territorio
- Immette sul mercato i servizi richiesti e crea servizi nuovi in assoluto

E' come un "ponte" fra chi chiede e chi offre i servizi

6

Una delle prime necessità degli operatori consiste nel sapere chi siano coloro i quali si prevede possano beneficiare dell'iniziativa. Coinvolgere gli operatori nella

proposta richiede di elencare i beneficiari del progetto (3) e quali di questi hanno già ottenuto i primi - eventuali - risultati. Commercializzare delle attività sul tema sportivo, data la necessità d'impianti anche pubblici richiede di coinvolgere due categorie di operatori distinte e di pensare ad altrettanti raggruppamenti di risultati. La diapositiva 4 del progetto in questione presenta le attività che ci si propone di sviluppare, i problemi incontrati dai clienti, gli ostacoli che i singoli operatori incontrano nel vendere i propri servizi da soli e infine, i vantaggi che solo il progetto di co-marketing può offrire. Descrivere le attività proposte è utile per motivare tutti verso il lavoro di gruppo. La tavola 3.5.e. è dedicata alle risorse e alle fasi del lavoro previste; attiene cioè al *come*.

Tavola 3.5.e. 'Se' e 'come' l'attività si sviluppa.

5. Le risorse

Persone:

- Il direttore responsabile del progetto
- Il responsabile della qualità dei servizi
- Il promotore – web dei servizi

Finanziamenti:

- Mark-up
- Sponsorizzazioni
- Finanziamenti pubblici al progetto attraverso fondi regionali, nazionali ed europei

Una partnership da creare con finanziamenti sia privati che pubblici, ma motivata ad autofinanziare le proprie attività entro tre anni

7

6. Le fasi del lavoro

Decidiamo di avviare le attività:

- a. Rifiniamo il progetto
- b. Lo presentiamo al pubblico in sede ITST
- c. Recepiamo suggerimenti, integriamo e adattiamo le attività del progetto, condividiamo il nuovo progetto
- d. Rifiniamo il brand del progetto ed il concetto di comunicazione-cardine
- e. Creiamo e rifiniamo un disciplinare agganciato al brand
- f. Raccogliamo le prime quote associative e creiamo il sito
- g. Stimiamo i risultati operativi da raggiungere nel primo anno di attività (numero di richieste ricevute ed evase, numero dei clienti, fatturato, utile aziendale)
- h. Promuoviamo le attività

8

La slide 5 risponde a un'altra domanda importante per gli operatori circa il 'solo' costo dell'iniziativa. Il progetto sul turismo sportivo, per le finalità didattiche traggurate ha solo abbozzato questa sezione; si è presentata una delle principali voci di costo del progetto (il personale) e, insieme a questa le fonti di fatturato che

garantiscono il funzionamento delle attività. Il gruppo di progetto ha in questo modo chiarito che le risorse ottenute dai partner si sommano ad altre provenienti dalla vendita di servizi. L'iniziativa, si annuncia dovrà essere in grado di autofinanziarsi nel tempo e avrà necessità - come ogni attività d'impresa - di un periodo di avviamento commerciale. Il percorso di lavoro che si propone di seguire agli interessati segue (6). I passaggi previsti nel caso dell'iniziativa sul turismo sportivo e in ogni caso, sono legati al tipo di organizzazione in cui matura la proposta, costituita in questo caso da un Ente di formazione. Un'agenzia d'incoming, un consorzio, un'impresa ricettiva, un ente pubblico, un'associazione o soggetti di altro tipo possono impostare percorsi anche molto differenti tra loro.

La tavola 3.5.f. conclude la presentazione attraverso due zoom: le fasi di lavoro connesse alla promozione e al controllo dei risultati.

Tavola 3.5.f. Presentazione generale del progetto di co-marketing: due zoom.

7. Promuoviamo il sito

- Lavoriamo sui contenuti
- Lavoriamo per indicizzare il sito
- Creiamo una community dei clienti
- Rendiamo prenotabili i servizi via e-mail e via sms
- Creiamo i cataloghi multimediali da inviare alle strutture ricettive
- Curiamo i contatti con la stampa
- Coinvolgiamo atleti famosi come testimonial nelle discipline in cui offriamo le attività

9

8. Controlliamo i risultati

- Verifichiamo che il disciplinare sia rispettato attraverso riunioni mensili
- Creiamo tre schede-soddisfazione semplici da consegnare ai clienti, agli operatori privati ed a quelli pubblici
- Ritiriamo le schede e le affidiamo a qualcuno che elabori i dati dell'ITST
- Creiamo un report di fine anno
- Presentiamo i risultati attraverso un incontro aperto a tutti

10

Il primo approfondimento (7) riguarda la promozione dell'iniziativa e il canale internet individuato come *portante*. La diapositiva 7 chiarisce anche come il lavoro di creazione dei contenuti debba procedere di pari passo con quello necessario per realizzare lo strumento sul web; un *equilibrio* che a volte è trascurato nei progetti turistici. Si tratta anche in questo caso di un punto importante che sancisce un principio essenziale: la community dei clienti può mettere in luce i punti negativi e quelli positivi dei servizi offerti, può svolgere la funzione di giudice esterno, ma il lavoro di sviluppo dei contenuti resta affidato ai partner e ai gestori delle attività di co-marketing. Si chiarisce inoltre come le attività di marketing non si esauriscono al web o alla creazione di cataloghi telematici, ma come queste richiedano di essere integrate da altre, mirate finalizzate a coinvolgere professionalità nuove, lungo tutto l'arco dell'anno.

Il punto successivo (8) riguarda il controllo dei risultati. La diapositiva assume la finalità di fare tornare i presenti al vero elemento-guida dell'iniziativa in modo da orientare il dibattito. Incontri ristretti, meeting accessibili a tutti i possibili interessati, valutazioni aperte danno l'idea che s'intende utilizzare uno stile di management poco autoritario, ma basato sul coinvolgimento: un coordinamento autorevole più che una direzione tecnica di tipo tradizionale. Gli estensori del progetto sul turismo sportivo hanno scelto di presentare un approfondimento non troppo dettagliato per creare curiosità e per ridurre i rischi d'imitazione sempre presenti, anche all'interno di una piccola località turistica o distretto.

3.5.2. Preparare uno stampato per raccogliere le manifestazioni d'interesse

Gli operatori economici sono sempre più concentrati sulle questioni urgenti da risolvere, lavorano per l'immediato e risulta difficile trovare un posto nella loro agenda per parlare del *futuro*. Proporre a due o più operatori di partecipare a un incontro significa chiedere loro di rinunciare a dedicare del tempo alle cose *comunque importanti e più urgenti*.

E' possibile calcolare il valore economico di questo sacrificio attraverso la moltiplicazione del numero delle ore richieste dall'incontro proposto per una tariffa oraria teorica delle professionalità intervenute. L'investimento individuale nella partecipazione a un incontro pubblico da parte di un operatore economico raggiunge spesso valori stimati nell'ordine di 2-300 euro. Ottenere il massimo dei risultati dallo stesso incontro è quindi necessario.

Possiamo definire la manifestazione d'interesse nel co-marketing turistico-intersettoriale e industriale in termini generali come *il documento cartaceo o telematico che consente agli organizzatori di un incontro organizzato per finalità di co-marketing, di gestire l'interesse individuale attraverso strumenti tradizionali o tecnologici*. Questo documento specifica le linee essenziali di un'iniziativa di co-marketing, identifica l'interessato, ne riporta i recapiti e specifica le eventuali

informazioni aggiuntive utili alla valutazione. La manifestazione d'interesse contiene la firma dell'interessato e, malgrado la semplicità della forma, costituisce il primo documento ufficiale ottenuto a seguito della presentazione della proposta.

La tavola 3.5.g. presenta la struttura di una manifestazione d'interesse-tipo, la quale può essere riportata su un foglio in formato UNI-A4 riportante il brand del progetto in bella evidenza. E' importante evidenziare il brand delle organizzazioni con cui si sono messe a punto le iniziative per rendere chiaro il fatto che si tratta di una proposta sia concreta che condivisa. Il documento permette di:

- individuare con certezza le persone realmente disponibili ad aderire all'iniziativa, quelle interessate a saperne di più e le persone non interessate;
- creare due mailing-list differenziate per le singole tipologie di presenti;
- raccogliere richieste d'informazioni che consentono di personalizzare la comunicazione;
- scrivere il piccolo resoconto dell'incontro attraverso l'uso delle parole tilizzate da chi ha espresso le domande;
- comunicare in modo sempre più efficace.

Gli operatori non interessati a ricevere altre informazioni, data la richiesta di nome, cognome e firma tendono a non compilare questa scheda. La forma scritta e la sottoscrizione del documento permettono di escludere dalla lista dei possibili partner le persone che, ad esempio per amicizia a parole si direbbero interessate. Il passaggio consente inoltre la gestione attenta delle ancte adesioni.

Le informazioni aggiuntive richieste offrono la possibilità di fissare degli appuntamenti di approfondimento con i singoli interessati e costituiscono un'ulteriore tipo di risultato raggiunto. L'operatore che richiede un incontro, di norma è motivato e va contattato quanto prima perché abbia un'ulteriore dimostrazione di efficienza.

Il promotore avveduto si presenta in perfetto orario all'appuntamento; lo stesso risponde in modo approfondito a domande già poste nel corso della presentazione, alle stesse specificate sulla lettera d'interessi, così come a provocazioni del tipo: *quanti operatori hanno già aderito all'iniziativa?*

Tavola 3.5.g. Manifestazione di interesse – struttura-tipo.

<p>Progetto: (nome, logo e concetto di comunicazione)</p> <p>Realizzato in collaborazione con: Istituto per il turismo Amministrazione locale Enti del turismo locale Consorzi turistici Altri imprenditori</p> <p>Dal gruppo di progetto: (I Cognomi degli studenti)</p> <p>RICHIESTA DI INFORMAZIONI / COMUNICAZIONE DI INTERESSE</p> <p>Spettabile Gruppo,</p> <p>Lo scrivente (Nome e Cognome): _____ Telefono: _____; E-mail: _____; Cell. (eventuale): _____; Organizzazione di riferimento: _____.</p> <p><input type="checkbox"/> Non è interessato a ricevere altre informazioni.</p> <p><input type="checkbox"/> Chiede ulteriori informazioni riguardo alle attività via posta elettronica o via telefono.</p> <p><i>Di quali altre informazioni ha bisogno ?</i></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> Chiede un incontro in data successiva alla riunione di presentazione del progetto per avere altre informazioni sulle attività previste ed eventualmente per aderire all'iniziativa.</p> <p><i>Qual è per Lei il giorno della settimana migliore ?</i> _____; <i>Qual è per Lei l'Orario migliore ?</i> _____.</p> <p>Luogo e data: _____</p> <p>Privacy. XX XX XX</p> <p>Firma: _____</p>

3.5.3. Organizzare un workshop coinvolgente per presentare progetto e primi risultati

Gli operatori privati, le unità di progetto, i consorzi, i club di prodotto e le imprese che assistono alla presentazione di un progetto di co-marketing sono ancora più motivati ad aderirvi se questa avviene in modo *dinamico* e *coinvolgente*.

Un partnership-workshop è finalizzato a raggiungere questi risultati, ovvero a creare ancora più *interesse*, *fiducia* e *consenso* nell'iniziativa da parte degli operatori che possono essere interessati ad aderirvi.

La tabella 3.5.h. presenta alcune delle regole basilari, le quali creano nel loro insieme le premesse per un incontro capace di creare un *feeling forte*.

Tavola 3.5.h. Partnership-workshop

In generale	Attività preparatorie
a. Lavorare in segreteria	<ul style="list-style-type: none"> • preparare un invito autorevole e accattivante • segnalare agli invitati il luogo, l'ora di inizio, la durata e l'ordine del giorno dell'incontro entro minimo 30 giorni dall'incontro stesso • sincerarsi che le persone abbiano ricevuto l'invito e caldeggiare la loro partecipazione entro 7 giorni dalla data dell'incontro
b. Decidere cose piccole, ma importanti	<ul style="list-style-type: none"> • suddividere gli interventi tra sfera tecnica e politica • affidare il coordinamento dell'incontro tecnico ad un responsabile di destinazione (marketing/management), ad un tecnico o ad una persona in grado di godere della fiducia degli imprenditori e degli amministratori locali, meglio se non di tipo politico • affidare a qualcuno il compito di prendere nota degli interventi e delle domande in sala e di assistere il coordinatore dell'incontro se necessario
c. Preparare l'intervento	<ul style="list-style-type: none"> • verificare luminosità e profondità della sala per tarare la dimensione minima del carattere all'interno delle diverse diapositive • provare le tecnologie audio-video e telematiche ed i relativi supporti nella stessa configurazione rispetto a quella utilizzata • adattare i contenuti delle diapositive in base alle prime domande raccolte in modo informale • preparare il comunicato stampa <i>pre</i> e decidere chi lo invia e quando;
d. Chiarire le regole di ingaggio dell'incontro e degli interventi	<p>accordarsi con il moderatore-coordinatore dell'incontro affinché:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i tempi di intervento di ciascuno e l'ordine in cui vengono richieste le domande siano rispettati • le persone abbiano la possibilità di esprimersi anche su eventuali punti controversi o frustrazioni che possano emergere • si verifichi se le risposte sono stata esaustive o meno per colui/coloro i quali hanno posto la domanda e, in caso negativo, si colga l'opportunità per approfondire la conoscenza dei possibili interessati e delle loro motivazioni a margine dell'incontro

I promotori i quali stabiliscono le regole d'ingaggio degli interventi personali con maggiore anticipo rispetto alla data di svolgimento dell'incontro, prevengono il rischio di contestazioni e possono arrivare più concentrati alla data fissata. Altre buone prassi generali riguardano lo svolgimento dell'incontro. La tabella 3.5.i. presenta gli accorgimenti che riguardano questa fase.

La capacità delle persone di comunicare in modo efficace è essenziale per la buona riuscita dell'incontro. La regola generale della comunicazione che si consiglia di utilizzare nel corso degli incontri di presentazione dei progetti di co-marketing è una sola: *semplicità*.

Tavola 3.5.i. Partnership-workshop

In generale	Attività di buon coordinamento dei lavori
a. Preparazione della sala e del personale	<ul style="list-style-type: none"> • arrivare con circa un ora di anticipo rispetto all'inizio previsto • verificare segnaletica interna, disposizione fisica dei posti a sedere rispetto allo schermo, impianto audio, compatibilità tecnologica, connessioni internet, ecc. • familiarizzare con il personale di servizio in sala • avviare la copertina di introduzione all'incontro e relativo sottofondo musicale
b. Accredитamento	<p>dare istruzioni agli attendenti in sala perché questi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • migliorino gli aspetti deboli dell'ultimo minuto • consegnino e spieghino il contenuto delle cartelline • informino gli accreditati di qualsiasi notizia dell'ultimo minuto per loro utile (es.: il meeting comincerà con X minuti in ritardo, gli eventuali <i>media</i> presenti, ecc. • restino disponibili ad accreditare i ritardatari e spieghino loro il punto del programma a cui si è arrivati rispetto all'agenda • suggeriscano ai ritardatari di non entrare subito in sala se questo può arrecare disturbo, ma di aspettare il punto successivo dell'agenda oppure di aspettare altri ritardatari per evitare di disturbare le persone già presenti e per abituarli ad arrivare in orario (questo dovrà essere assolutamente fatto se la presentazione avviene in un locale oscurato o se il locale disponibile per la riunione è molto piccolo) • trasmettano al coordinatore le eventuali 'richieste anomale' e rispondano al richiedente in tempo reale • raccolgano (scrivano) gli eventuali suggerimenti delle persone utili a fare sì che le riunioni successive diventino sempre più piacevoli e produttive
c. Accoglienza	<p>i promotori dell'iniziativa a propria volta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • non delegano il benvenuto al personale di sala (anche se di bella presenza) • non danno il benvenuto alle persone a distanza, ma le accolgono al loro arrivo una-alla-volta dopo che queste si sono accreditate. Si dà in questo modo il benvenuto ufficiale e si esprime amicizia ed attenzione al singolo al di fuori degli schemi

Le persone in sala percepiscono, attraverso la sintesi e l'attenzione al contenuto di ciò che viene detto lo sforzo profuso dagli organizzatori al fine di rendere il workshop il più produttivo possibile. La tavola 3.5.j. riguarda la settimana successiva alla data di svolgimento dell'incontro, ossia la verifica 'a valle' dei risultati ottenuti.

Tavola 3.5.j. Partnership-workshop

In generale	Attività di riscontro
a. Lavoro a tavolino	<ul style="list-style-type: none"> • preparare e inviare il comunicato stampa post-incontro • pensare ai punti che hanno richiesto l'intervento del coordinatore e alle interruzioni degli interventi • pensare alle risposte giudicate eventualmente non esaustive • decidere quali correttivi apportare al progetto
b. Feedback agli intervenuti	<ul style="list-style-type: none"> • preparare un resoconto finale contenente commenti positivi e negativi trascritti in modo fedele (letterale) • inviare il verbale a chi è intervenuto e anche agli invitati assenti all'incontro • inserire la verifica dei correttivi apportati al progetto tra i punti all'ordine del giorno dell'incontro immediatamente successivo
c. Adattamenti al progetto:	<ul style="list-style-type: none"> • analizzare i verbali relativi alle riunioni precedenti, i temi affrontati, gli interventi, le risposte date dagli organizzatori degli incontri, ecc. • capire, tra le righe ciò che è realmente imputabile al progetto e ciò che è relativo alla situazione locale • capire quali sono le organizzazioni in grado di aiutarci a superare i problemi più resistenti e consolidare le attività del progetto

Ragionare insieme su quanto è successo durante l'incontro è necessario anche per capire quanto è restato 'fra le righe', per sentire le parole 'non dette' dalle persone intervenute. Familiarizzare con questo schema richiede del tempo, sensibilità e costanza. Si tratta tuttavia di investimento importante per coinvolgere le persone, chiarire i dubbi principali e aumentare le possibilità di avviare le attività previste in tempi ristretti.

—

Discutere un progetto di co-marketing presentato in modo semplice, ma coinvolgente può portare i partecipanti invitati ad apprezzare maggiormente i contenuti dell'iniziativa, può favorire una maggiore apertura mentale e può condurre a discutere in modo produttivo sia i 'pro' e sia i 'contro' della proposta. La probabilità di raccogliere manifestazioni d'interesse in questo modo aumenta. La struttura della presentazione e la lettera d'intenti rappresentano entrambi strumenti essenziali per la raccolta fondi e quindi per l'attivazione di qualsiasi iniziativa di co-marketing. Si entra in questo modo nella fase

3.6. Attivazione

Creare il sistema di promo-vendita locale-globale

La tecnologia offre numerose opportunità ai fini dell'avvio di un piano di co-marketing che procede oltre le attività di packaging. L'alleanza tra la piattaforma commerciale in internet eBay e il tour operator Octopus Travel costituisce uno dei casi di partnership tra operatori i quali scoprono la possibilità di generare risultati migliori attraverso l'*attivazione* di link, di piattaforme informatiche e di sistemi di vendita fra loro integrati. Come sostengono rispettivamente Gareth Gaston, Managing Director di Octopus Travel e Phillip Rinn, direttore dell'area marketing e partnership di eBay per il Regno Unito:

«Un mercato come quello di eBay permetterà a Octopus Travel di sfruttare un'opportunità unica e di incoraggiare gli utenti di eBay ad impostare la piattaforma come canale preferito per la ricerca di offerte di viaggio».

«Su eBay.co.uk transitano oltre 17 milioni di visitatori ogni mese e questa partnership offrirà loro la possibilità di disporre di un'enorme selezione di camere in tutto il mondo».

www.aipmt.it, 22 gennaio 2010.

Il co-pricing realizzato tra le compagnie di trasporto su rotaia tedesca Deutsche Bahn, l'austriaca Österreichische Bundesbahnen e Gardaland per dare ai viaggiatori dei treni Db-Obb la possibilità di ottenere uno sconto sui biglietti d'ingresso al parco tematico, il rilancio del Molise attraverso un accordo tra gli imprenditori e i promoter turistici o l'accordo tra Alitalia e Intesa San Paolo per il lancio di una carta di credito co-branded associata al programma MilleMiglia della compagnia aerea costituiscono altri esempi di accordi volti a creare un sistema di promozione, una rete di vendita, un sistema di pricing orizzontale o 'diffuso'. La fase di *attivazione* desidera rispondere ad alcune domande quali le seguenti:

- *Come creare un sistema di promozione globale low-cost complementare rispetto ad internet?*
- *Come creare un rapporto più forte con l'intermediazione?*
- *Come estendere la rete di vendita senza aumentare i costi fissi?*

La soluzione proposta dal co-marketing consiste nell'individuare altri operatori co-interessati a promuovere e vendere insieme in modo tale da creare un

sistema integrato su scala internazionale e recuperare il gap esistente rispetto ai competitori.

Il momento è tra i più adatti. La struttura di co-marketing ha messo a fuoco risultati chiari da raggiungere, ha definito un piano, ha raggiunto i primi traguardi, ha realizzato gli accordi di partenza e ha raccolto le risorse necessarie ad avviare le attività. La partnership è pronta adesso a realizzare le iniziative di co-marketing previste dal progetto, anche se più costose rispetto alle stesse già avviate nel corso della fase di *adattamento*.

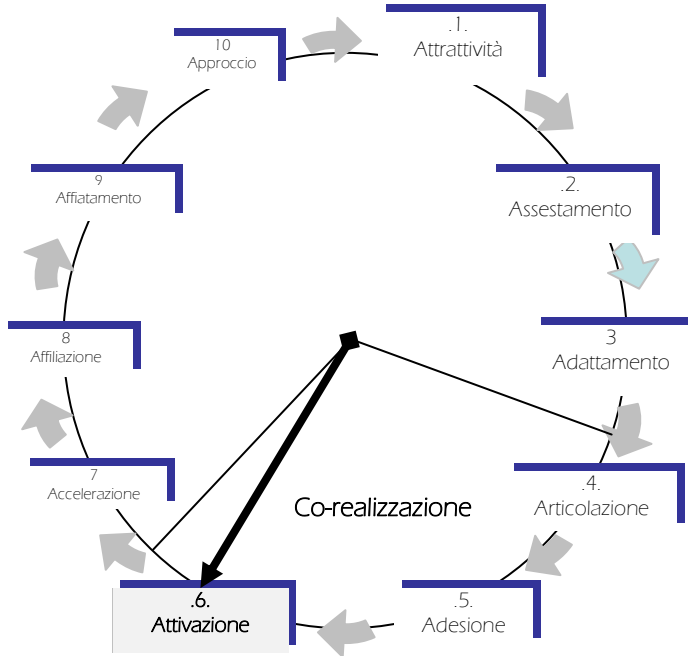
Avviene in effetti spesso che le nuove partnership facciano co-marketing attraverso cataloghi, siti web e altre iniziative tra le più comuni a livello individuale. I prodotti offerti dalle partnership di co-marketing attraverso la rete divengono visibili in tempo reale, possono essere imitati, superati e commercializzati con maggiore facilità dai competitori che dispongono di sistemi di vendita più estesi del nostro. Queste partnership perdono di vista i vantaggi dell'aggregazione proprio nella fase di vendita, ossia nel momento in cui è necessario ottenere uno scatto di produttività per arrivare ai mercati migliori.

I risultati della fase d'*attivazione* consistono in una partnership di co-marketing: a) la cui rete di promo-vendita è estesa su scala locale, nazionale e internazionale; b) i cui risultati ottenuti in termine di vendite si avvicinano agli stessi prodotti dagli operatori presenti sul mercato da più tempo; c) che colma parte dello svantaggio il quale deriva dal recente ingresso sul mercato. Una struttura di co-marketing turistico-settoriale si può dire *pienamente attivata* quando realizza le iniziative previste dal proprio piano in modo diretto e indiretto, attraverso il meccanismo della *delega*. Non esiste infatti *nessuna garanzia* sul fatto che il programma di co-marketing venga realizzato nei tempi, nei modi, e soprattutto con i risultati attesi. Gli accordi che hanno creato un insieme di regole, per Durkheim (1989) «facilitano, ma non garantiscono che la cooperazione sia o diventi efficiente». I fornitori hanno interessi che non sempre coincidono con quelli dei loro clienti. Gli stessi partner hanno in diversi casi «obiettivi che non coincidono del tutto, sono in competizione più o meno marcata fra loro» per Hamel (1991).

La *delega* riguarda i partner, il direttore della struttura, il personale e la stessa partnership. I partner delegano la realizzazione del programma alla direzione tecnica competente attraverso il comitato di gestione il quale valuta i risultati prodotti. Il direttore della struttura di co-marketing organizzata in base ai modelli *essenziale, funzionale e industriale* realizza le iniziative previste dal piano rispettivamente in modo *diretto*, oppure *indiretto* attraverso la delega al personale interno *esecutivo e operativo* sottoposto. Fornitori, operatori e distributori del gruppo iniziano così a interagire fra loro attraverso la fase di *attivazione*. La partnership stessa delega la realizzazione delle iniziative che richiedono dosi più massicce di know-how a professionalità specifiche quali notai, studi legali,

commercialisti, marketing, web agencies e altre. La responsabilità di realizzare le diverse iniziative viene in tutti questi casi *delegata* da un primo a un secondo, o a un terzo soggetto. Ciascun passaggio richiede inoltre una *supervisione*. Attivare un programma di co-marketing richiede una struttura capace di attivare i diversi livelli di *delega* e di seguire la *supervisione* delle iniziative realizzate in modo da assicurarsi che ciascuna di queste possieda le caratteristiche di qualità finali più adatte a raggiungere i risultati prefissati.

Tavola 3.6.a. Attivazione e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

La *coerenza* tra gli impegni presi e i comportamenti effettivi dei partner, dei fornitori dei distributori rappresenta uno dei metodi più utilizzati nella gestione del processo *delega-supervisione*.

Le cause più profonde di una certa incoerenza sono di tipo culturale-locale. Gli aspetti socio culturali sono importanti «per rendere stabili un insieme di relazioni appena create» (si veda Dore, 1973) e «per determinare il successo di sistemi di relazioni già esistenti» (Porter, 2004). Il ruolo della supervisione è strategico nel prevenire e nel gestire problemi di scarso equilibrio o di incompatibilità tra il contenuto degli accordi e quanto ritenuto generalmente auspicabile in base alla cultura locale.

L'accordo volto a creare una rete di vendita tra operatori autonomi, per quanto buono sia, rappresenta sempre un apparato di regole che *qualcuno* ha ritenuto fosse più importante di un altro. Un operatore stenta tuttavia a imporre ad un altro suo pari il rispetto di un determinato sistema di regole, specie se questo è un dettagliante il quale gestisce già uno specifico *core business* in modo individuale. Max Weber (2001) ci ricorda come «nessuno sia in grado da ordinare a chiunque altro che cosa questo debba *pensare*». Coinvolgimento, delega e supervisione efficaci diventano caratteristiche importanti per il successo delle reti di vendita create dalle partnership turistico-intersectoriali. Questa fase affronta tre passaggi:

3.6.1. l'evoluzione dal branding al co-branding;

3.6.2. la creazione di una rete di vendita *lowcost* (*cross-selling*);

3.6.3. il coinvolgimento dei network d'intermediazione.

Le pagine seguenti sviluppano i contenuti proposti.

3.6.1. Evolvere dal branding al co-branding

Alcuni operatori possono non percepire il pericoli di un brand che si diffonde sul mercato in modo più lento rispetto a quello dei competitori. Questi operatori rinunciano ad arrivare sui mercati più attrattivi prima di altri e corrono il rischio di entrarvi quando la presenza di competitori numerosi ne riduce i margini di guadagno. Il brand rappresenta uno degli strumenti più potenti a disposizione degli operatori, ma richiede un branding e un co-branding efficienti.

Altri operatori ritengono che la forza di un'iniziativa di co-branding risieda solo nella visibilità di cui dispongono i brand i quali danno vita all'operazione. Si tratta in effetti di un errore scondo quanto individuato da più esperti, i quali individuano invece come le possibilità di successo siano massime laddove i clienti percepiscono in modo chiaro i vantaggi offerti loro dall'operazione. La debolezza dei vantaggi offerti ai clienti fa sì che un'operazione di co-branding possa essere percepita come 'strumentale', commerciale, mirata a 'fare cassa', con conseguenti risultati non sempre allineati alle aspettative degli operatori che l'hanno progettata. L'iniziativa, per restare compatibile con il percorso proposto e con la missione del co-marketing cerca di ottenere risultati maggiori e migliori *attraverso* l'aumento della soddisfazione dei clienti.

Le tabelle 3.6.b.-a., -b. e -c. propongono un percorso di lavoro suddiviso in tre momenti e finalizzato a favorire il passaggio dalle iniziative di branding al co-branding. Il primo dei tre momenti previsti riguarda l'impostazione delle attività di co-branding ossia: 1. l'individuazione dei partner, 2. l'impostazione dei benefici dell'operazione per i clienti e 3. la definizione dei vantaggi per gli operatori.

Tavola 3.6.b. Piano di co-branding - a.Impostazione

Momenti	Attività-tipo
1. <i>Individuare i partner adatti</i>	<p>la scelta dovrebbe ricadere su operatori privati e/o pubblici o associativi i quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dispongono di piani di crescita accessibili (almeno in sintesi) • possiedono caratteristiche o necessità affini rispetto ai propri • offrono servizi flessibili o full-service • dimostrano risultati di gestione tendenzialment stabili (-/+) • sono sul mercato da minimo due-tre anni • offrono una gamma di prodotti/servizi complementare rispetto alla propria • raggiungono un fatturato o un organico simili o meglio ancora maggiori rispetto al proprio
2. <i>Impostare i benefici dell'operazione</i>	<p>vengono definiti nell'ordine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i vantaggi derivanti al cliente dall'operazione • gli accorgimenti per la tutela del cliente in caso di disfunzioni dell'organizzazione • i tempi per l'invio del materiale promozionale e delle informazioni aggiuntive richieste • i costi e gli impegni sottostanti l'adesione; ecc.
3. <i>Impostare i risultati individuali attesi</i>	<p>In termini di: immagine aziendale, nuovi contatti, fatturato, utile aziendale, risparmio e altri in modo coerente con le necessità dei clienti e dell'operatore</p>

La tavola 3.6.b.-b. seguente espone i momenti dedicati alla gestione dell'attività, ossia: 4. la definizione dei possibili malfunzionamenti, 5. i correttivi per salvaguardare la soddisfazione di clienti, 6. gli indicatori di successo e 7. i risultati attesi.

Avviene talvolta che la posizione del proprio brand non sia ritenuta adeguata rispetto a quella occupata da altri operatori. Stabilire dei correttivi validi in questo caso può significare fissare dei criteri di merito precisi in base a cui collocare i brand. E' possibile ad esempio stabilire un sistema 'a punti' in base al quale ogni partner conosce in anticipo la posizione occupata dal proprio brand in base ad una specifica *graduatoria di co-branding*. Diventa possibile inoltre decidere come dare più visibilità a specifici brand in base ad esempio alla gamma dei servizi specifici rivolti a determinati segmenti di clientela, al numero dei riconoscimenti pubblici ottenuti, alle recensioni stampa totalizzate nel corso dell'anno precedente e così via prima dell'avvio dell'iniziativa di co-branding in modo da *prevenire* più che *rincorrere* o cercare di *curare* i malumori; cosa più difficile da farsi.

Tavola 3.6.b. Piano di co-branding - b.gestione attività

Momenti	Attività-tipo
4. <i>Prevedere i possibili problemi</i>	ricordare che: <ul style="list-style-type: none"> • gli eventuali malfunzionamenti di un'iniziativa di co-branding riguardano il tempo, i soldi, il brand e la reputazione dei singoli operatori; • definire i requisiti di qualità dei partner (punto 1) elimina alcuni dei possibili interessati, ma non riduce la possibilità che alcuni partner ottengano danni alla propria immagine se il proprio brand è stato ad esempio collocato in un'area poco visibile, ecc. • è necessario stilare una lista degli eventuali, ma possibili malfunzionamenti; individuare i o gli eventuali responsabili; sensibilizzare i responsabili sull'esistenza di malfunzionamenti precisi e da evitare
5. <i>Impostare i relativi correttivi</i>	modificare le caratteristiche del-co-branding in corsa; gestire al meglio eventuali proteste dei clienti; arginare eventuali problemi d'immagine e valorizzare al meglio commenti positivi
6. <i>Definire (e prioritizzare) gli indicatori di successo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • concordare gli indicatori <i>fisici</i> (ad es.: l'afflusso incrementale delle persone nel sito web, in azienda, ecc.) ed <i>economici</i> (ad es. le variazioni: nelle battute di cassa, nell'importo dello scontrino medio, negli importi per battuta per ora-lavoro/dipendente, ecc.) • individuare il o gli indicatori fisici e finanziari in ordine d'importanza
7. <i>Definire i risultati</i>	quantificare il ritorno atteso dall'operazione in base agli indicatori fisici ed economici

Il momento in cui si stabiliscono gli indicatori è tra i più importanti. Non è infatti possibile capire se 'la bottiglia sia mezza vuota o mezza piena' fino a quando non si è decisa l'unità di misura in base a cui esprimere un qualsiasi risultato.

Le menzioni, i premi, i finanziamenti aggiuntivi ottenuti, i progetti paralleli, i soldi risparmiati per sviluppare o potenziare il brand individuale, la migliore comunicazione con altre organizzazioni che partecipano al programma, il miglioramento di operazioni interne come il reperimento di nuovi fornitori, i progetti collaterali nati dal programma di co-branding e così via sono tutti esempi di risultati *quantitativi* prodotti da un programma di co-marketing. La tavola 3.6.b.-c. espone due dei momenti dedicati all'implementazione continua delle attività quali: 8. la scelta dell'organizzazione e dei metodi di controllo, nonché 9. la promozione dei risultati.

Tavola 3.6.b. Piano di co-branding - c.implementazione

Momenti	Attività-tipo
8. <i>Scegliere i metodi per controllare i risultati</i>	definire i metodi <i>formali</i> (quali il questionario-soddisfazione) e/o quelli <i>informali</i> (colloqui approfonditi con gli ospiti, interviste con gli operatori, ecc.) per verificare i risultati prodotti in termini <i>fisici ed economici</i> in modo <i>diretto</i> (in base agli indicatori) o <i>indiretto</i>
9. <i>Promuovere i risultati verso i partner attuali e potenziali</i>	scegliere il mezzo di comunicazione, il periodo migliore per la presentazione dei risultati, nonché gli eventuali incontri di discussione, approfondimento, sviluppo e impostazione delle attività future

3.6.2. Creare una rete di vendita *lowcost* (*cross-selling*)

Trattare la questione della rete di vendita comporta un rischio quale quello di ridurre il tema alla rete per eccellenza, ossia: Internet. E' utile chiarire che si tratta di due canali di vendita diversi e per molti aspetti complementari. Internet costituisce uno strumento di vendita indispensabile, offre *vantaggi* numerosi e sui quali non ci soffermiamo data l'ampia bibliografia esistente sull'argomento. Internet è bene ricordarlo, comporta anche degli *svantaggi*. Lo strumento - sembra banale - è un *media*, è cioè *neutro* rispetto ai contenuti immessi. Lo stesso non permette di raggiungere tutti. Le persone, per essere raggiunte dai messaggi promozionali che vengono da Internet *devono* abbandonare la dimensione reale per entrare - almeno temporaneamente - in quella *virtuale*. Ridurre la propria rete di vendita agli aspetti web significa quindi perdere la possibilità di presidiare anche *la dimensione reale della realtà*. Il web espone maggiormente gli operatori ai tentativi di imitazione condotti da parte dei competitori. Gli esperti di business administration C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy (2004), affermano come «l'interazione tra cliente e impresa, la relazione tra cliente e comunità di consumatori e la co-creazione di contenuti di valore diventano centrali per il vantaggio competitivo d'impresa nel futuro». La *fiducia reciproca*, una risorsa centrale per il verificarsi di qualsiasi tipo di relazione, economica e non, diventa strategica, ma è sempre più minacciata in ambiente Internet. In un'epoca in cui le multinazionali della comunicazione dichiarano apertamente di produrre contenuti favorevoli ai prodotti offerti dai propri clienti (vedi ad esempio convegno: AAA *turisti cercasi: le regioni si interrogano*, Trieste, 12 maggio 2008), si diffonde la professione del *web content provider* e sempre più PMI cadono nella trappola dell'autopromozione sotto mentite spoglie, vi è da chiedersi come si possa ancora pretendere che i clienti credano ai pareri espressi da persone sconosciute sul web.

Gli operatori avvertono d'altra parte la necessità di vendere prodotti specifici verso singoli gruppi di persone in modo sempre più mirato, personalizzato e attraverso sistemi i quali garantiscano una privacy maggiore rispetto a quella consentita da Internet. Le reti di vendita *lowcost* dislocate sul territorio rappresentano uno tra gli strumenti di co-marketing finalizzato a raggiungere quest'ultimo risultato. L'elemento il quale differenzia le reti di vendita *lowcost* da Internet è costituito dalla presenza di un'interazione *reale* tra persone presenti in *carne ed ossa (flesh and blood)*. Il principio in base a cui le reti di vendita *lowcost* funzionano è semplice: qualsiasi persona, nel corso di una giornata-tipo, si avvale di numerosi operatori (dettaglianti) dei quali ha fiducia; molti di questi dettaglianti, per venire incontro alle richieste dei propri clienti possono proporre anche il 'nostro prodotto' insieme ai propri. Le persone fisiche, la relazione creata attraverso scambi diretti nel tempo e la fiducia reciproca costituiscono alcuni degli elementi che rendono Internet complementare rispetto alle reti di vendita *lowcost*. Non costituisce un caso che, nel turismo, le reti di agenzie siano ancor'oggi considerate soggetti strategici per il successo delle politiche di distribuzione da parte di intere categorie di operatori quali ad esempio vettori aerei, compagnie di navigazione o tour operator. I punti-vendita che formano una catena di negozi per l'abbigliamento sportivo o una rete di ristoranti biologici i quali propongono ai propri clienti oltre ai prodotti principali rispettivamente soggiorni attivi o enogastronomici costituiscono due esempi di reti di vendita *lowcost* per altrettante partnership. Alcune tra le maggiori catene di distribuzione applicano già questo schema con successo. La catena di supermercati *Iper* propone viaggi all'insegna della natura in co-marketing con l'associazione Selviturismo Italia (www.iper.it). Lidl offre un servizio di service-hotline per i clienti interessati ai viaggi ed un'ampia gamma di possibilità a prezzi super-scontati grazie alla partnership attivata con numerose strutture ricettive (<http://www.lidl-viaggi.it>). La catena di negozi Sportler propone vacanze di tipo sportivo presso singoli punti vendita in co-marketing con imprese ricettive presenti nelle regioni in cui operano i singoli punti vendita e si potrebbe continuare. Le iniziative realizzate dai grandi stanno aprendo la strada anche ai più piccoli interessati a creare reti di vendita più piccole e dedicate a clienti e prodotti specifici. Possiamo definire una rete di vendita *lowcost* (*lowcost sales network*) come: *una popolazione omogenea di operatori privati, autonomi tra loro o meno, attivi nella vendita al dettaglio o all'ingrosso, i quali propongono ai propri clienti brand compatibili (ancillari) rispetto agli stessi principali (core) in cambio di una commissione sulle vendite fissa, variabile o mista.*¹² I tipi di reti di vendita *lowcost* sono numerosi e comprendono i seguenti:

- *generaliste, di prodotto e di mercato.* Le reti del primo tipo trattano qualsiasi motivazione di viaggio, mentre le successive sono concentrate su una gamma precisa di prodotti quali *sport e benessere*. Le reti di mercato pongono in primo piano specifici tipi di clienti;

- *semplici o complesse*. Le prime sono costituite da operatori attivi in un solo comparto merceologico; ne sono un esempio le reti costituite da ‘sole’ erboristerie prestigiose nel prodotto *benessere*. Le reti di vendita *complesse* sono formate da operatori attivi all’interno di più settori e comparti;
- *mono-business o multi-business*. Le prime veicolano i prodotti e i servizi offerti rispettivamente da un solo operatore. Le reti del secondo tipo commercializzano i prodotti offerti da due o più operatori;
- prevalentemente *virtuali o reali*. Le reti del primo tipo uniscono punti vendita presenti in internet, mentre le stesse di tipo reale richiedono ai propri clienti di accedere al punto vendita.

La scelta circa il tipo di rete di vendita da creare dipende dai risultati attesi, dal budget disponibile per la realizzazione dei materiali promozionali - che sebbene vengano realizzati per gran parte in versione multimediale, devono essere di ottima qualità - e dalle capacità organizzative del o degli operatori che creano la rete.

Le reti di vendita *lowcost complesse* raggiungono risultati di solito migliori rispetto alle restanti, ma comportano problemi gestionali specifici da risolvere. Le reti di vendita *multi-business* sono più economiche da gestire, ma sono anche più vulnerabili rispetto alle decisioni degli operatori rispetto a quanto avviene in una rete di tipo *mono-business*. Le reti di vendita *lowcost* di tipo *reale* sono tra le più impegnative, ma possono portare alla costruzione di un sistema di vendita riparato dalle incursioni dei concorrenti, permettono cioè di creare una sorta di «rete di vendita fantasma». Le reti di vendita *lowcost* in genere presentano vantaggi diffusi per i clienti, per gli operatori-produttori e per gli operatori-distributori. Il cliente ottiene alcuni vantaggi tra i quali vi sono i seguenti:

- una selezione di offerte special-interest;
- uno sconto sul prezzo al pubblico;
- maggiori possibilità di personalizzare le attività.

La partnership, attraverso la rete di vendita *lowcost* può:

- pianificare il modo in cui moltiplicare propria forza-vendita;
- estendere la nuova rete su scala nazionale, internazionale e mondiale;
- evitare di pagare gli investimenti e i costi fissi connessi alla creazione di una rete di vendita tradizionale;
- coinvolgere in modo innovativo anche i clienti dei diversi punti vendita.

La tavola 3.6.c. sintetizza le principali decisioni che gli operatori sono chiamati a prendere nel momento in cui si tratta di creare la rete di vendita *lowcost*.

Tavola 3.6.c. Rete di vendita. Stadio di co-impostazione

Passaggi	Azioni	
<i>a. Preparare la contrattistica</i>	In lingua italiana (SI/NO) <ul style="list-style-type: none"> • Presentazione iniziale: __ • Formulario di adesione: __ • Incentivi-disincentivi __ • ... __ 	In lingua (SI/NO): <ul style="list-style-type: none"> • inglese: __ • tedesco: __ • russo: __ • ... __
<i>b. Dislocare i punti vendita</i>	Italia-regioni (numero): <ul style="list-style-type: none"> • Liguria: __ • Piemonte: __ • Lombardia: __ • V. d'Aosta: __ • Veneto: __ • Trentino A.A.: __ • Friuli V.G.: __ • ... __ 	Estero-paesi (numero): <ul style="list-style-type: none"> • Austria: __ • Germania: __ • Gran Bretagna: __ • Olanda: __ • Belgio: __ • Francia: __ • Svizzera: __ • __
<i>c. Rintracciare di persona e conoscere i possibili partner</i>	Fiere Italia <ul style="list-style-type: none"> • di interesse nazionale (BIT, TTG, Biteg, ...) • regionali (...) • campionarie (...) 	Fiere Estero <ul style="list-style-type: none"> • di interesse nazionale (WTM, , ...) • regionali (...) • campionarie (...)
<i>d. Presentare la proposta in modo professionale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • stile (formale/informale) • visita diretta/via internet/telefonica/ • ... • ... 	
<i>e. Definire le provvigioni</i>	Italia-regioni-città <ul style="list-style-type: none"> • Liguria: _____ • Piemonte: _____ • Lombardia: _____ • Veneto: _____ • _____ 	Estero-paesi-aree <ul style="list-style-type: none"> • Gran Bretagna _____ • Olanda: _____ • Francia: _____ • Svizzera: _____ • _____
<i>f. Controllare le vendite</i>	<ul style="list-style-type: none"> • informazioni: strumenti web, mailing, ecc. • strumenti: cataloghi 'firmati', coupon, ecc. • iniziative: incontri diretti, mystery-client, ecc. 	

Il dettagliante o 'venditore furtivo' (*stealth-dealer*) matura da parte sua vantaggi quali i seguenti:

- ottiene una fonte di reddito che prima non aveva (*business ancillari*);
- aumenta la spesa complessiva sostenuta dal cliente;

- si posiziona sempre meglio nella mente dei propri clienti come fornitore privilegiato per i prodotti e i servizi core-business.

Gli *svantaggi* delle reti di vendita *lowcost* consistono nel fatto che queste basano la propria efficienza sui risultati di vendita prodotti, sono vulnerabili rispetto ai casi di mancata soddisfazione dei clienti e richiedono all'operatore il coinvolgimento assiduo dei dettaglianti.

3.6.3. Coinvolgere sempre più i network d'intermediazione

Il mercato globale resta troppo ampio perché possa essere presidiato *solo* attraverso iniziative di marketing *individuale* e di *co-marketing*, quali il *co-branding* e il *cross-selling*. Vendere in tutti i settori industriali richiede la capacità di stringere accordi con operatori che possono fungere da serbatoio di ordini quali *grandi gruppi* (ad esempio: compagnie attive nella telefonia, nel credito, nel settore auto, ecc.) o *intermediari (trade)*. Le convenzioni con gruppi di rilievo internazionale rappresentano un tipo di rapporto particolare, le cui caratteristiche variano in base al settore in cui operano i partner e per questo motivo non sono trattate da questo libro. I network turistici fra tour operator, agenzie di viaggio e altri operatori attivi nel settore trasporti costituiscono un ulteriore tipo di 'big player' con cui è possibile stringere accordi.

Il volume d'affari controllato dal *trade* è andato calando nel turismo con l'avvento della rete e soprattutto con il diffondersi della prassi di vendita dei ticket aerei in Internet introdotta dalle compagnie *lowcost* a partire dai primi anni '80.¹³ L'intermediazione rimane centrale oggi all'interno di aree di business quali:

- i voli a medio e lungo raggio verso le destinazioni che non dispongono di un unico vettore nazionale di riferimento, anche attraverso partnership sempre più forti con le maggiori alleanze tra vettori aerei;¹⁴
- i servizi di trasporto navale e per l'intermodalità, anche attraverso la partnership con associazioni di noleggiatori;¹⁵
- la vendita di viaggi rivolti a specifici segmenti.

Il quadro delle alleanze nell'intermediazione è in continua evoluzione. Anche player storici come Thomas Cook e il colosso TUI non restano a guardare e si apprestano a stringere alleanze con vettori *lowcost*, mentre l'autorevole The Economist, dati alla mano sui costi e sulla remuneratività delle compagnie aeree in Europa, auspica la creazione di un'unica alleanza tra grandi tour-operator e vettori aerei.¹⁶ Le alleanze figurano tra i metodi più utilizzati dagli operatori dell'intermediazione per mantenere la propria *centralità* nell'ambito dell'industria turistica. Il termine *coinvolgimento* è tra i più usati per esprimere il concetto di partenariato che si sta creando tra i gruppi d'intermediazione e i fornitori.

Le partnership di co-marketing, specie se dotate di poco personale, tecnologie e capitali rappresentano una possibile fonte di rischio per i network d'intermediazione. Queste possono:

- deludere i clienti inviati loro dagli intermediari semplicemente perché nelle strutture aderenti mancano le competenze necessarie per accontentarli;
- presentare rischi di malfunzionamento specie se ottengono risultati altalenanti;
- comportare rischi di mancato rispetto del contratto, specie laddove non esiste una certa cultura della legalità diffusa;
- disporre di organigrammi confusi con conseguenti minori possibilità di ricondurre problemi precisi a responsabilità chiare.

La strada proposta per un sempre migliore coinvolgimento dell'intermediazione consiste, in linea generale nel ridurre i rischi di mancata vendita e la probabilità che si verifichino problemi organizzativi. Ciò richiede di diventare più attenti alle reciproche necessità commerciali e aumentare la competitività delle proposte avanzate dai fornitori. Percorrere la prima strada significa aumentare l'innovatività e l'attrattività delle proposte, come si è già avuto modo di ricordare. Percorrere la seconda strada nella logica del co-marketing significa adottare strumenti che tutelino sempre più e sempre meglio la *soddisfazione dell'ospite*; questo è l'obiettivo dell'accordo detto «di garanzia integrale a favore dell'ospite» (*total care agreement*). La tavola 3.6.d. presenta alcuni dei punti principali di un accordo di garanzia integrale.

Tavola 3.6.d. Coinvolgimento fornitori-dettaglianti: accordi di total care	
Passaggi	Azioni
a. <i>Mappatura delle fonti di rischio</i>	predisposizione dell'elenco dei problemi organizzativi che possono verificarsi nella fase di <i>fronte</i> e di <i>back-office</i> e catalogazione delle richieste di diversificazione del servizio fornite dall'intermediario
b. <i>Piano di total-care</i>	<i>il piano d'innovazione</i> che definisca il modo in cui si sperimenteranno nuovi servizi nei mesi successivi e <i>le modalità di gestione</i> dei diversi problemi organizzativi che si possono verificare
c. <i>Collaudo</i>	<i>la simulazione dei problemi</i> e del modo in cui questi sono stati gestiti meglio attraverso i diversi accorgimenti
d. <i>Media</i>	un' <i>agenda</i> di incontri sistematici con i media
e. <i>Comunità locale</i>	<i>gli accordi scritti</i> che dimostrino il modo in cui stiamo cercando di coinvolgere le aziende ad esempio vitivinicole o artigiane, la comunità locale, gli addetti alla vigilanza, le forze dell'ordine, il pubblico, ecc.

L'accordo di *total care* sviluppa il concetto di rischio da mancata soddisfazione, spinge il management individuale ad andare oltre i propri limiti per tutelare quel bene massimo che è la soddisfazione dell'ospite. Questi accordi, i quali prendono spesso la forma di voluminosi disciplinari di qualità, estendono le garanzie fornite dal fornitore all'intermediario, possono essere personalizzati (*tagliati*) in base alle caratteristiche di specifici *mercati* e *prodotti*; gli stessi possono contenere incentivi in modo da incontrare meglio le strategie commerciali e di sviluppo dei tour-operator, delle agenzie dettaglianti e ovviamente dei fornitori stessi.

—

La fase di *attivazione* facilita l'implementazione delle attività di co-branding e la vendita delle proposte complesse. I partner hanno così più tempo utile da dedicare alla realizzazione dei contenuti di valore da immettere nel mercato. Le reti di vendita *lowcost* così create permettono di integrare i sistemi utilizzati da intermediari, da fornitori, da authority, da distretti e da consorzi d'impresa. La forma geografica (*ampiezza*) e la *profondità* delle nuove partnership di distribuzione allargata rappresentano tuttavia solo alcuni dei parametri vitali da impostare, per fare sì che i clienti raccomandati dai dettaglianti di fiducia restino soddisfatti e per consolidare la collaborazione avviata.

I nodi della rete così creata possono svolgere un ruolo decisivo nella messa a punto di nuovi servizi, prodotti e proposte. Questi trasmettono ai fornitori ancillari le richieste di personalizzazione provenienti dalla propria clientela, aggregano le richieste, propongono a loro volta cambiamenti nei programmi, nei tempi e nei costi.

L'operatore di co-marketing otterrà informazioni aggiuntive utili per aumentare la competitività delle proprie offerte su specifici mercati e potrà dar vita a un processo di rinforzo competitivo che procede a un ritmo accelerato. La possibilità che questo avvenga dipenderà dalla capacità della partnership di co-marketing e dei singoli partner di accrescere la propria competitività a un ritmo medio sempre più simile e, per quanto possibile elevato.

3.7. Accelerazione

Aumentare il ritmo del co-marketing ... senza perdere partner per strada

La scarsità di tempo materiale da dedicare alle attività extra-lavorative (*time shortening*) costituisce uno dei tratti caratterizzanti la società europea dei nostri tempi, secondo l'Eurobarometro. Le alleanze di co-marketing, nel tentativo di fornire risposte efficaci, aiutano i partner affinché questi *accelerino* i processi di creazione di valore, di personalizzazione delle informazioni e di sviluppo di nuovi prodotti. Gli operatori turistici, nel tentativo di soddisfare le necessità di svago che provengono dal mercato offrono da tempo vacanze brevi o *short break*, spesso nell'ambito della fase di lancio di nuovi prodotti. La quota di mercato raggiunta dallo *short break* in Italia - spinta da questi fenomeni - è divenuta in breve tempo considerevole. Ricerche recenti indicano come «il 29% degli italiani nel 2010 abbiano sfruttato questo modello di vacanza per viaggiare e per prendersi una pausa dalla quotidianità e come esista una tendenza alla crescita in fase di consolidamento».¹⁷ Questa fase desidera risponde ad alcune domande quali le seguenti:

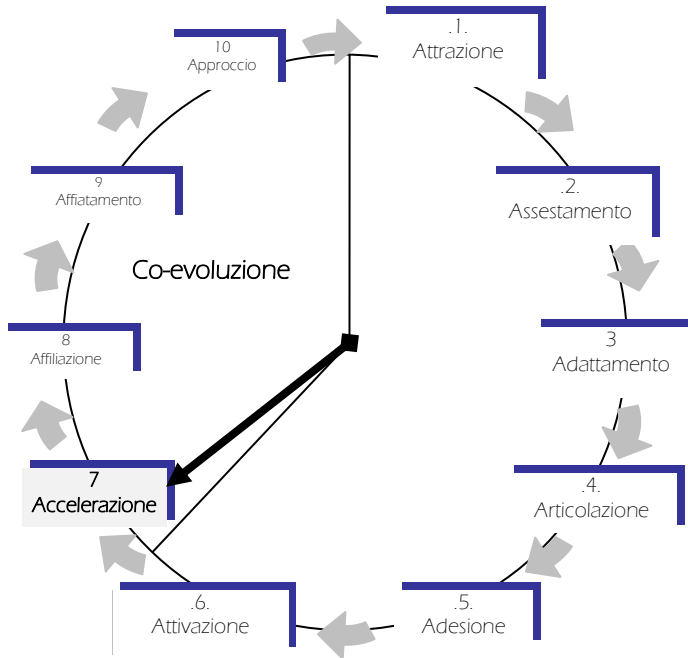
- *Come aumentare la soddisfazione e le spese degli ospiti short break già esistenti?*
- *Come intercettare la maggiore quota possibile di questa domanda?*
- *Come fare in modo che gli investimenti individuali producano maggiori benefici?*

La soluzione proposta consiste nell'aumentare il ritmo con cui la partnership sviluppa *innovazioni*, le sperimenta, seleziona quelle che creano più reddito e interviene con iniziative di rinforzo competitivo fino al punto massimo consentito dalla struttura di co-marketing e dai partner.

La partnership che desidera raggiungere i competitori *accelera* costantemente il ritmo con cui produce idee, scambia informazioni, discute problemi, trova soluzioni, rivede a fondo le proprie offerte. Si tratta di una scelta obbligata. Il web accelera ulteriormente il processo. Le iniziative di co-marketing telematico rendono acquistabili i servizi offerti dai possibili clienti, i quali tuttavia chiedono proposte sempre più personalizzate.¹⁹

I vantaggi della fase di *accelerazione* consistono in: a. informazioni e servizi la cui quantità, la cui gamma e la cui qualità migliorano in modo sempre più rapido e coerente con le richieste della clientela; b. un periodo di latenza sempre più ridotto rispetto al momento in cui questi miglioramenti sono richiesti dai clienti; c. migliori prospettive di vendita.

Tavola 3.7.a. Accelerazione e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

Raggiungere la velocità *giusta* ai fini dello sviluppo rappresenta una questione importante anche per la teoria economica. La *teoria dell'acceleratore* (Carver, Aftalion, Bickerdike, Clark), la quale parte dell'approccio macroeconomico neoclassico (Hicks, Modigliani, Klein), indica come «ogni aumento nella domanda porti a un aumento del ritmo di produzione, richieda nuova capacità produttiva e quindi generi nuove opportunità di investimento» (si veda anche Jossa, (1991). Le variazioni nella domanda costituiscono una sorta di 'metronomo' sulla cui base cui gli operatori iniziano a *sincronizzare* il ritmo con cui migliorano il proprio co-marketing, ossia: la promozione, i prezzi, i prodotti e il rapporto con il mercato. La questione delle asincronie nei vari stadi del ciclo di vita di un organizzazione riguarda tutte le imprese sostiene Kuhn (1962). Le imprese del settore turistico sono già preparate a subire rallentamenti in *bassa* e accelerazioni in *alta stagione* nelle richieste di personalizzazione. Queste variazioni *fisiologiche* riguardano spesso l'erogazione dei servizi e non anche la loro ri-progettazione a causa della scarsità di personale e della tendenza naturale del management a lavorare insieme ai propri dipendenti nello svolgimento delle operazioni interne specie nelle micro, piccole e medie imprese. Rallentamenti e accelerazioni nella domanda di uno specifico prodotto o servizio possono essere elaborati in tempo reale per dare luogo a nuovi prodotti, servizi e informazioni.

Fare co-marketing significa anche aiutare gli operatori che lavorano insieme a sviluppare le innovazioni richieste nel periodo dell'anno in cui il costo legato al lancio e alla sperimentazione di un nuovo servizio è minore rispetto ad altri mesi e stagioni (nel turismo: in *estate*). «L'*accelerazione* dei percorsi d'innovazione rappresenta un fattore il quale fa sì che le partnership siano destinate a diventare sempre più importanti proprio per rispondere alle necessità del mercato» per Richardson (1972).

Le difficoltà tuttavia non mancano. Partner diversi possiedono capacità di modificare in modo radicale e tempestivo i propri prodotti a loro volta differenti. La missione della fase di *accelerazione* è duplice; si tratta sia di aiutare gli operatori più *dinamici* a realizzare le iniziative di co-marketing in base alla velocità con cui cambia la domanda e sia di 'non lasciare indietro' i più *lenti* i quali vanno anch'essi aiutati affinché imparino a *correre*. Il lavoro proposto da questa fase consiste nello svolgere i seguenti tre passaggi:

- 3.7.1. scegliere gli indicatori di successo e tracciare i risultati ottenuti in tempo reale;
- 3.7.2. organizzare sedute di brainstorming sempre più efficienti;
- 3.7.3. gestire l'escalation del rinforzo di co-marketing individuale e complessivo.

Accelerare il ritmo del recupero produttivo attraverso la partnership significa produrre risultati che crescono per entità in modo progressivo o più che tale. Il lavoro prende quindi avvio dalla misurazione continua dei risultati ottenuti.

3.7.1. Scegliere gli indicatori e tracciare i risultati ottenuti in tempo reale

La fase di *adesione* cita l'importanza di indicatori insieme di *efficacia*, di *efficienza*, di *equità* e di *eco-sostenibilità*. Questi risultati, insieme agli incrementi prodotti nel fatturato e ad altri di tipo generale, motivano le partnership più di qualsiasi *ideale* considerato importante nei gruppi a guida pubblica o associativa.

Il ruolo degli indicatori di successo e dei risultati nella partnership è *centrale* anche nell'ambito di questa fase. I risultati ottenuti richiedono di essere tracciati, consultati, diffusi e discussi a cadenze sempre più ravvicinate.

Gli operatori che formano la partnership sono tuttavia costituiti da soggetti autonomi e caratterizzati da capacità di recupero diverse. Un operatore autonomo non può essere costretto ad accelerare il proprio ritmo di lavoro, ma va motivato e convinto affinché apprezzi appieno la convenienza dell'operazione. L'incremento di efficienza all'interno di una partnership si ottiene in breve solo attraverso il *coinvolgimento*.

I risultati che si tratta di tracciare riguardano i seguenti ambiti:

- *le singole iniziative di co-marketing*: azioni mirate realizzate da gruppi di persone con competenze specifiche - quali il packaging - hanno raggiunto determinati risultati. Conoscere questi risultati aiuta le persone che li hanno raggiunti a crescere come cellule sane all'interno di una partnership più ampia;
- *l'iniziativa in generale*: il ritorno complessivo sull'investimento rappresenta il primo dei dati d'interesse per i partner, dimostra la capacità della partnership di comportarsi come un'azienda, elimina l'idea che ci si trovi di fronte ad un'illusione (*effetto carrozzone*);
- *i singoli partner*: i dati relativi ai due tipi di risultati precedenti aiutano, ma sono pur sempre costituiti da valori di sintesi (dati medi). I risultati ottenuti dal singolo operatore sono gli unici considerati davvero importanti dagli operatori stessi;
- *la località, il distretto o la destinazione in cui si opera*: questi dati sono importanti perché permettono di misurare la posizione dei partner che hanno aderito al progetto e la stessa occupata dai propri colleghi che hanno deciso di non aderire ad esempio in termini di quota di mercato, di volumi di vendita e così via;
- *i gruppi concorrenti*: una selezione ristretta di dati dovrebbe essere raccolta anche presso le partnership con cui si è in competizione e che operano al di fuori della località, del distretto o della destinazione in cui si opera.

I requisiti di qualità di base dei dati da monitorare comprendono i seguenti:

- *affidabilità statistica*: indica l'utilizzabilità del dato;
- *omogeneità*: consente valutazioni tra partnership, operatori, comparti e periodi di tempo diversi;
- *utilizzabilità*: permette la realizzazione di azioni di co-marketing specifiche;
- *oggettività*: necessaria per attribuire i risultati alla partnership in modo certo;
- *obiettività*: dati non viziati dal conflitto d'interesse che grava su di essi quando *verificatore* e *verificato* sono costituiti dalla stessa organizzazione, sono centrali per giustificare la richiesta di investimenti privati e pubblici.

Le ricerche realizzate da soggetti locali autonomi rispetto alla partnership (ad es.: associazioni d'impresa, enti pubblici, distretti, ecc.) forniscono ulteriori indicazioni utili alla scelta degli indicatori. La tavola 3.7.b. elenca una serie di dati di cui può disporre una località turistica e tra cui scegliere altri indicatori di base.

Tav. 3.7.b. I dati sul contesto in cui si opera		
Gamma e qualità	SI	NO
a. La Destinazione in cui si opera è coperta da un Sistema Informativo (SI)?	()	()
b. Se il SI esiste. Fornisce informazioni		
• Statisticamente affidabili?	()	()
• Dettagliate?	()	()
• Tempestive?	()	()
• Utilizzabili per operazioni di marketing e di rinforzo competitivo?	()	()
c. Su quanti dei seguenti fattori macro (territoriali) fornisce informazioni?		
• Mercato:	()	()
• Competitori:	()	()
• Domanda:	()	()
• Intermediazione (tour-operating ed agenzie):	()	()
• Offerta:	()	()
d. Che tipo di informazioni vi fornisce sulla variabile domanda?		
• variabili socio-demografiche (sesso/età/professione).....	()	()
• motivi di scelta della destinazione (relax/sport/benessere/...)	()	()
• conoscenza ed esperienza della destinazione (prima volta/user/...)	()	()
• soddisfazione generale	()	()
• soddisfazione particolare (alloggio, ristorazione, animazione, ecc.	()	()
• propensione a tornare	()	()
• spese	()	()
• organizzazione del viaggio	()	()
• altro (1):	()	()

Le informazioni sulla domanda sono tra le più importanti in un progetto mirato ad aumentare la soddisfazione e le spese dell'ospite. Dati generali nel turismo quali ad esempio *arrivi* o *presenze* sono sempre utili, ma sono difficili da ottenere in tempo reale.

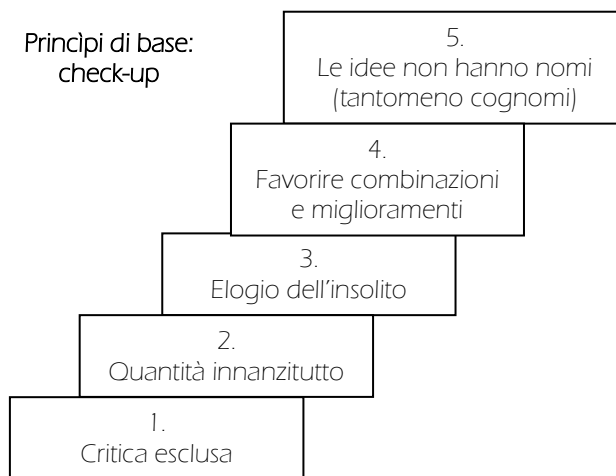
Altri tipi di dati come ad esempio i commenti positivi rilasciati dagli ospiti sul web per una vacanza come quella proposta attraverso la partnership potranno essere più utili nell'immediato, ma non sempre affidabili. Vantaggi e svantaggi dei dati raccolti andranno quindi bilanciati.

3.7.2. Organizzare sedute di brainstorming sempre più produttive

Gli operatori che conoscono i risultati prodotti in tempo reale possono cercare 'da subito' delle soluzioni per migliorarli. I risultati ottenuti e mancati possono dare luogo a iniziative di risposta *rapide* e *tempestive*, o al contrario *lente* e *tardive*.

La via che si propone di percorrere per fare in modo che da un risultato mancato si passi a una possibile soluzione è costituita dal 'brainstorming, ossia la tecnica pensata per migliorare la creatività, inventata nel 1938 dal pubblicitario americano Alex Osborne, basata sul lavoro di gruppo.²⁰ Il Dizionario Zanichelli definisce il *brainstorming* come «la tecnica di analisi di gruppo in cui la ricerca della soluzione di un dato problema avviene attraverso la libera esposizione delle idee e di proposte da parte di tutti i partecipanti a una riunione». Il *brainstorming* è una tecnica le cui regole sono solo in apparenza semplici, ma che solo di rado - si è notato - sono rispettate, con conseguenze negative sulla quantità e sulla qualità dei risultati ottenuti da ciascuna *sessione*. Una sessione-standard di *brainstorming* prevede due fasi distinte. Le persone, nel corso della prima e della seconda fase rispettivamente producono e valutano le idee. La tavola 3.7.c. propone le cinque condizioni che rendono una seduta di brainstorming più efficace.

Tav. 3.7.c. *Brainstorming*, regole-base.



(Schema-base: Lucarelli, 1998)

Alcune delle regole principali e da rispettare perché una seduta di *brainstorming* si dimostri sempre più produttiva di risultati sono le seguenti:

- 1) *critica esclusa*: l'esperienza delle persone adulte fa spesso sì che le idee siano giudicate nello stesso momento in cui queste vengono prodotte. La fase di produzione è molto delicata; 'etichettare' un'idea e chi l'ha presentata può essere dannoso e può inficiare l'intero percorso. Il *brainstorming* richiede di esprimere le idee in modo libero da preconcetti e senza commenti a margine. Un gruppo di persone in cui ogni idea è trascritta di norma lavora meglio. Le persone che hanno offerto le prime idee possono produrre ancora

più proposte, quelle che sono più timide possono prendere coraggio e fare altrettanto. In questo modo anche la fiducia tra le persone può aumentare;

- 2) *quantità innanzitutto*: la possibilità di trovare soluzioni adeguate a problemi e opportunità dipende in prima battuta dalla quantità delle idee prodotte. Produrre una gran quantità d'idee senza valutarle richiede di schiacciare l'acceleratore sui meccanismi di produzione delle idee stesse;
- 3) *elogio dell'insolito*: un aumento del numero delle idee prodotte accresce la probabilità di trovare l'idea giusta, ma la possibilità di riuscire in quest'impresa dipende anche dalla nostra capacità di produrre idee originali, fuori dagli schemi;
- 4) *combinazioni e miglioramenti*: esaurite le idee a disposizione, è possibile lavorare - in modo guidato - sulle idee già prodotte per creare varianti sullo stesso tema, combinazioni fra idee diverse e originali. Le persone che presentano varianti possono stimolare altre a fare altrettanto;
- 5) *le idee non hanno nomi*: le persone possono scegliere le idee migliori, ma perché questo succeda, non possono esistere riferimenti personali a chi l'ha prodotta. Trascrivere le idee e non il nome di chi le ha prodotte, è anch'esso importante. L'idea scelta sarà del gruppo che l'ha sviluppata. Un accordo preventivo in questo senso, tra le persone che partecipano alle diverse sedute di *brainstorming*, sembra necessario.

La creatività costituisce, in sintesi una delle risorse più diffuse, ma richiede sia occasioni propizie, che un metodo di lavoro preciso affinché questa sia valorizzata appieno.

3.7.3. Gestire l'escalation del recupero di co-marketing individuale e del gruppo

Le nuove idee prodotte offrono ai partner la possibilità di valorizzare forze, colmare debolezze e cogliere le opportunità presenti. La possibilità che questo avvenga effettivamente dipende dalla capacità dei partner di assumere decisioni coerenti.

La tavola 3.7.d.-a. riassume i fattori di pertinenza degli enti pubblici su cui può essere importante intervenire. Alcune delle iniziative segnalate possono essere realizzate in autonomia da un ente pubblico come un comune, mentre altre richiedono l'intervento di più enti locali. La realizzazione di un successivo gruppo di iniziative richiede l'impegno di enti locali e sovra-locali.

Molte delle iniziative indicate richiedono la presenza di operatori pubblico-privati per fare in modo che, a ogni azione volta a migliorare la soddisfazione - specie se realizzata dal pubblico - faccia seguito una successiva iniziativa volta ad aumentare le opportunità di spesa per la clientela e posta in essere dalle imprese.

Tavola 3.7.d. Rinforzo dei servizi offerti - a.il pubblico		
Ambito	Fattori su cui intervenire	Iniziative-tipo
<i>La località</i>	• risorse naturali, storiche e culturali	- aumentare il fatturato prodotto da una o da più risorse
	• la cultura dell'accoglienza	- promuovere l'ospitalità della gente del posto - promuovere nuove forme di ospitalità
	• le condizioni ambientali	- ridurre i problemi causati dalle precipitazioni
<i>Le risorse umane</i>	• il personale di servizio	- professionalizzare il personale - attrarre nuovo personale
	• l'imprenditorialità	- premiare la produttività - aumentare le sponsorizzazioni
	• l'associazionismo/cooperazione	- rinforzare gli eventi esistenti - rinforzare i programmi alternativi
<i>Le infrastrutture e le strutture</i>	• l'accessibilità dall'esterno	- migliorare i collegamenti - incentivare l'uso di mezzi pubblici
	• le infrastrutture turistiche	- migliorare centri congressi, porti, stabilimenti balneari, ...
	• gli itinerari tematici di rilievo	- creare, organizzare al meglio itinerari culturali, artistici, ...
<i>I servizi</i>	• di raccolta dei rifiuti	- preservare, mantenere, pulire, ecc. il territorio
	• i trasporti pubblici e privati	- migliorare l'accessibilità e i collegamenti interni
	• poste, comunicazioni e banche	- rendere più facili da trovare i relativi uffici, - facilitare il rilascio di permessi per il turista

L'azione ben coordinata degli operatori rende possibile il miglioramento di tutti gli elementi i quali costituiscono una stessa proposta; inoltre evita disservizi capaci di ridurre la soddisfazione complessiva della clientela.

La tavola 3.7.d.-b. presenta alcune delle iniziative di rinforzo competitivo che ricadono sotto la responsabilità di operatori privati. L'ospite esprime le richieste di miglioramento a valere su tutti i servizi di cui usufruisce nel corso dello stesso viaggio: dai trasporti verso la località, agli autonoleggi, all'alloggio e così via.

Il singolo operatore, attraverso la partnership di co-marketing matura una visione completa e dettagliata delle necessità, delle esigenze e delle attese dei propri clienti. Questo rappresenta il punto di partenza per un rinforzo co-marketing sempre più rapido.

Tavola 3.7.d. Rinforzo dei servizi offerti - b.il privato

Ambito problematico	Fattori su cui intervenire	Iniziativa-tipo
<i>Il dormire</i>	<ul style="list-style-type: none"> le dotazioni di servizi rispetto agli standard di categoria 	<ul style="list-style-type: none"> migliorare l'estetica, gli spazi comuni esterni ed interni, le dotazioni delle strutture, le attrezzature, i servizi per disabili, la modernità e l'efficienza delle tecnologie, l'isolamento acustico delle camere, ..., ..., ...
<i>La ristorazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> la cucina locale 	<ul style="list-style-type: none"> ampliare la cucina locale, internazionale e/o etnica migliorare i menù di portate locali ed esclusive brevettare i piatti locali più nuovi e di successo
	<ul style="list-style-type: none"> l'organizzazione dei locali 	<ul style="list-style-type: none"> migliorare il servizio in sala rendere più trasparente la comunicazione, i prezzi
	<ul style="list-style-type: none"> le aziende famose 	<ul style="list-style-type: none"> valorizzare meglio ristoranti, trattorie, agriturismi, cantine, salumifici, ecc. i cui brand possiedono visibilità sul mercato internazionale
<i>Lo shopping</i>	<ul style="list-style-type: none"> la piccola distribuzione 	<ul style="list-style-type: none"> migliorare le informazioni su laboratori artigianali, sulle aziende di produzione e di trasformazione di prodotti agro-alimentari allineare sempre meglio la gamma e la qualità dei prodotti offerti alla domanda
	<ul style="list-style-type: none"> la grande distribuzione 	<ul style="list-style-type: none"> sviluppare dimostrazioni, micro-eventi ed altre attività indoor sviluppare servizi pre e post-vendita
	<ul style="list-style-type: none"> gli spacci aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> migliorare l'accessibilità creare spazi per lo svolgimento di attività con gli ospiti
<i>Il tempo libero</i>	<ul style="list-style-type: none"> i servizi a pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> migliorare l'animazione, le gite, le escursioni, le dimostrazioni, le degustazioni, i corsi a tema, ecc. creare 'cose nuove da fare' attrattive e difficili da copiare

Rappresentare il menu delle attività di rinforzo co-marketing realizzabili dal pubblico e dal privato, costituisce un'operazione complessa data l'ampiezza dei fattori di qualità che determinano la decisione di acquisto e la diversa sensibilità allo stesso fattore competitivo manifestata da segmenti di clientela diversi. Il rinforzo co-marketing costituisce quindi un'attività necessaria per consolidare il percorso di crescita iniziato e per rendere il vantaggio competitivo conquistato il più possibile duraturo nel tempo.

La tavola 3.7.d.-c. presenta i fattori competitivi legati al comparto eventi, i quali ricadono di norma sotto la responsabilità dell'associazionismo (o 'terzo settore') il quale costituisce anch'esso una componente strategica della partnership.

Tavola 3.7.d. Rinforzo dei servizi offerti - c.l'associazionismo

Ambito problematico	Fattori su cui intervenire	Iniziativa-tipo
<i>Eventi</i>	<ul style="list-style-type: none"> le gare sportive, gli eventi artistici, culturali, storici di visibilità internazionale 	<ul style="list-style-type: none"> creare servizi agganciati agli eventi e fruibili lungo tutto l'arco dell'anno creare micro-eventi a calendario sullo stesso tema; coordinare il calendario
<i>Manifestazioni</i>	<ul style="list-style-type: none"> le manifestazioni d'interesse regionale 	<ul style="list-style-type: none"> creare novità, migliorare sempre più lo spessore tecnico delle attività differenziare i prezzi
<i>Piccoli intrattenimenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> gli incontri di tipo locale 	<ul style="list-style-type: none"> valorizzare al meglio i mercatini di paese favorire l'incontro e la conoscenza reciproca tra turisti e residenti

I servizi di animazione rappresentano una delle componenti più importanti per una proposta turistica. Un'associazione (di volontariato o di categoria) la quale percepisce in modo più chiaro le attese dei visitatori può decidere come scegliere i programmi di animazione, i prestatori di servizi da coinvolgere, il modo in cui rendere ancora più incisiva la promozione e così via. L'associazionismo può in sintesi beneficiare e sostenere al meglio un progetto di co-marketing, qualsiasi sia il tipo di organizzazioni chiamata a realizzarlo.

—

La scelta degli indicatori e la tracciatura dei risultati costituiscono due delle operazioni interne più importanti ai fini del successo di una partnership di co-marketing. Il *brainstorming* rappresenta uno strumento flessibile, ma che va usato con sempre maggiore lungimiranza. I partner più creativi rispetto alla media del gruppo, se dotati dell'equilibrio necessario, possono assumersi responsabilità sempre crescenti nell'ambito della fase d'*accelerazione*. Le necessità di un buon coordinamento in questa fase sono di norma maggiori quanto più numerosi sono i settori produttivi in cui operano i partner, ovvero al crescere della *complessità* della partnership. Le attività di rinforzo del co-marketing richiedono a loro volta sintonia tra i responsabili marketing individuali, la direzione tecnica del gruppo, il management distrettuale e altre figure istituzionali per la necessità di acquisire nuove competenze a ciclo continuo e alimentare l'intero processo di creazione di valore.

3.8. Affiliazione

Difendere i prezzi dai rischi di corsa al ribasso attraverso la selezione continua di nuovi servizi e fornitori

Il nord, il centro e il sud Italia offrono diversi casi di partnership che creano valore attraverso l'*affiliazione* di fornitori selezionati per cercare di disinnescare gli effetti negativi di una concorrenza troppo centrata sul fattore *prezzo*. Il network turistico-intersettoriale creato dall'Isola d'Ischia con Capri e Procida su proposta dell'Imprenditore Salvatore Lauro verte sullo sviluppo di pacchetti turistici 'd'arcipelago' a elevato valore aggiunto attraverso l'*affiliazione* di una rosa ristretta di albergatori, di ristoratori e di fornitori di servizi complementari. Queste partnership ottengono talvolta un aumento del reddito lordo prodotto dai partner attraverso l'aumento delle opportunità di spesa per gli ospiti, per gli escursionisti e per ulteriori possibili segmenti di mercato. Altre partnership desiderano aumentare il numero di operatori già *affiliati*. Il 'Progetto Italia', sviluppato dal network di agenzie di viaggi *Le Marmotte* cerca di raggiungere questo risultato attraverso la creazione di una piattaforma di servizi strutturata in termini commerciali più solida della precedente e da commercializzare attraverso le piattaforme tecnologiche esistenti. Entrambe le iniziative desiderano aumentare l'incoming attraverso l'innovazione e possono trarre vantaggi dalle idee prodotte nel corso della fase di *accelerazione*. Selezionare fornitori e partner interessati a fare marketing insieme 'a ciclo continuo' è necessario per riempire di nuovi contenuti gli strumenti di co-marketing operativo, per differenziarsi dai competitori e per intercettare nuovi segmenti di mercato prima che questi entrino in una fase di maturità. I percorsi tematici o 'strade' rappresentano uno dei contenitori passibili di essere 'riempiti' attraverso la fase di *affiliazione*. Ecco cosa si legge a proposito dell'esperienza delle Strade del Vino nel *Rapporto sul turismo italiano, XVI edizione, 2009*:

«L'idea stessa di realizzare itinerari turistici riconosciuti come 'strade', se da un lato ha contribuito a razionalizzare l'offerta e a promuovere sul mercato diversi territori, in tanti casi non è però riuscita ad amalgamare le capacità imprenditoriali dei singoli operatori e a realizzare prodotti turistici ben identificabili sul mercato. Molte delle strade attorno alle quali gli operatori avrebbero dovuto costruire un'offerta enogastronomica non sono operative, così da non poter svolgere nemmeno quella funzione di promozione dei territori che gli è propria. In questo senso allora val la pena di ricordare che aver tracciato una strada che identifica una porzione di territorio, caratterizzato da una determinata produzione tipica, non significa assolutamente aver realizzato un prodotto vendibile sul mercato turistico».

I metodi d'*affiliazione* sono importanti anche per evolvere qualsiasi itinerario da proposta 'sulla carta' a prodotto turistico strutturato in termini innanzitutto commerciali.

La partnership finalizzata alla creazione di una rete di case-vacanza sull'itinerario che unisce Canterbury a Roma, siglata tra l'Associazione europea delle Vie Francigene e Novasol, una delle più grandi società di affitti turistici del nord Europa rappresenta uno dei casi più eclatanti di co-marketing basato sul principio dell'*affiliazione*. Si prevede in effetti il coinvolgimento dei comuni *affiliati* all'associazione, la ricerca d'immobili lungo il percorso in questione, la loro selezione, l'*affiliazione degli alloggi* al network Novasol e la promozione congiunta delle proposte attraverso strumenti *ad-hoc*.

Selezionare a ciclo continuo nuovi operatori indipendenti, creare valore nelle proposte esistenti e sviluppare servizi innovativi rappresentano soluzioni non scontate e sempre più frequenti per restare competitivi, per difendere le tariffe esistenti dai rischi di ribasso e per rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

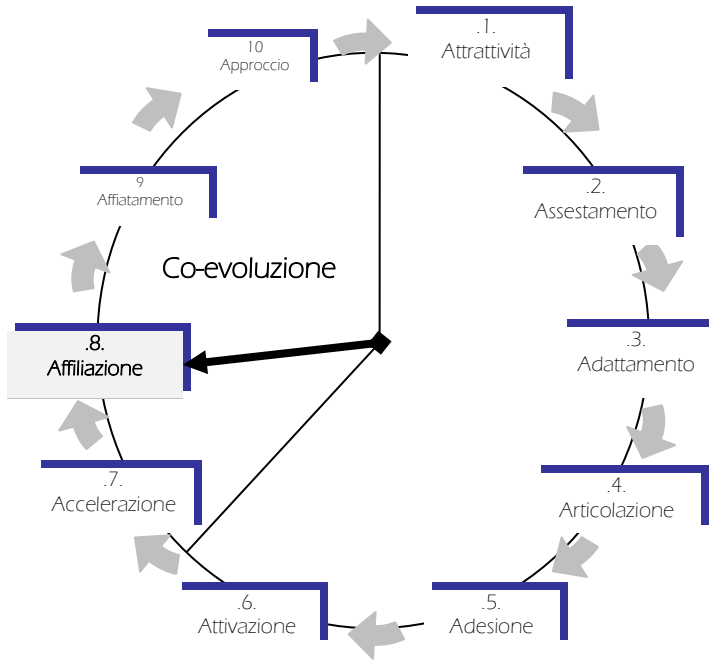
Questa fase considera importante rispondere alle seguenti domande:

- *Come aggiungere servizi sempre nuovi senza modificare la pianta organica del personale e mantenendo bassi i costi fissi sostenuti dai partner?*
- *In base a quali elementi selezionare i nuovi operatori?*
- *Come aumentare la probabilità che i nuovi partner soddisfino al meglio i clienti procurati attraverso il co-marketing?*

Il risultato ottenibile dalla fase di *affiliazione* consiste in un partenariato che offre servizi innovativi a elevato valore aggiunto e sposta l'attenzione del cliente dal fattore *prezzo* al *prodotto*.

Si soddisfa in questo modo la richiesta di novità e si difende meglio di altri i propri margini di guadagno.

Tavola 3.8.a. Affiliazione continua e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

L'*affiliazione* affronta la questione del metodo migliore per evolvere le idee sviluppate nel corso della fase precedente in proposte nuove, senza che quest'operazione comporti un esborso di risorse aggiuntive per i partner o per il gruppo. La teoria della *dipendenza da risorse scarse* studia il modo in cui le organizzazioni usano ciò di cui dispongono (le risorse) per raggiungere determinati risultati; si veda su questo punto anche: Pfeffer, Salancik, Prahalad, Hamel, Hall, Piercy e altri. Questa teoria afferma come stringere accordi con altre organizzazioni concorrenti o meno, ma co-interessate allo stesso scambio rappresenti una tra le attività più importanti per un operatore. La necessità di valorizzare *risorse locali preziose* agli occhi dei clienti, creare *reddito in più*, dare più lavoro a giovani, cogliere insieme *opportunità d'impresa* accomuna numerose partnership di co-marketing in modo autonomo dal tipo e dalle dimensioni del gruppo. La soluzione proposta consiste nell'allearsi con altri operatori locali più piccoli, più dinamici e soprattutto co-interessati all'idea di raggiungere risultati compatibili con gli stessi traguardati dal gruppo. Il settore tecnologico, l'industria pesante e il turismo, non a caso, rappresentano ambiti al cui interno i competitori creano partnership a un ritmo sempre più elevato. Le tecnologie adottate dai *big player* sulla scena sono particolarmente spinte e le attese di clienti interessati a un *servizio immateriale* come quello turistico sono sempre più evolute.

Il turismo rappresenta inoltre un settore ad alta 'volatilità ambientale', una caratteristica la quale «aumenta la necessità di estendere le iniziative di affiliazione anche ai fornitori di tecnologie» per Cravens, Piercy e Shipp (1996).

Il successo della partnership nel medio periodo «dipende anche dalla capacità dei responsabili di selezionare i soggetti più adatti a integrare il portafoglio-prodotti nel senso della strategia e i sostenitori che sono interessati a collaborare, anche se non interessati a fare parte del ciclo di produzione» per Child e Faulkner (1998). Le relazioni create fra partner tendono a essere meno robuste rispetto alle stesse formate tra i dipendenti della stessa impresa; questa caratteristica rende la partnership di co-marketing più vulnerabile a eventuali variazioni che si possono verificare nella tecnologia, nel mercato o in altri elementi in cui i partner non possono intervenire.

Esiste in pratica la possibilità che «uno o più dei cambiamenti intervenuti nell'ambiente *esterno* riducano i risultati ottenuti e questo, specie in presenza di forti investimenti effettuati per ottenerli possa provocare un maggiore opportunismo in singoli partner» per Bucklin e Sengupta (1993). Gli accordi di *affiliazione* consentono di aumentare le prospettive di vendita per i servizi o per i prodotti offerti dagli operatori che hanno fatto gli investimenti maggiori o più penalizzati dalle variazioni registrate. Gli *accordi di affiliazione* - quali i contratti di fornitura di lungo periodo - possono far conoscere una mentalità, nozioni, strumenti o software *nuovi* e *utili* anche nella gestione delle attività ordinarie del partner affiliato. Gli stessi accordi possono «orientare la crescita e lo sviluppo degli operatori autonomi con cui sono stati stretti» per Pfeffer e Salancik (1978). La fase di *affiliazione*, data le potenzialità, si svolge lungo i seguenti passaggi:

- 3.8.1. l'acquisizione di richieste di nuovi servizi attraverso il contatto con i clienti e la valorizzazione degli uffici di accoglienza turistica;
- 3.8.2. la raccolta d'informazioni sui migliori fornitori attraverso una fiera di settore o campionaria;
- 3.8.3. la creazione e la modifica delle regole di cortesia verso i clienti.

Le pagine seguenti rappresentano le tre iniziative.

- 3.8.1. Acquisire richieste di nuovi servizi attraverso il contatto con i clienti e la valorizzazione degli uffici d'accoglienza turistica

Le associazioni culturali o sportive che organizzano eventi, le imprese del settore, i dettaglianti, i tour operator, le imprese non turistiche raccolgono richieste d'informazioni dal pubblico a ciclo continuo. Gli enti pubblici del turismo gestiscono uffici il cui compito consiste nel ricevere domande e nel dare risposte esaustive circa l'offerta presente nelle località in cui essi operano.

Gli uffici di accoglienza ricevono da diverse decine a svariate migliaia di richieste d'informazioni all'anno in base alle dimensioni delle località di riferimento, all'organizzazione e ad altri fattori. I dirigenti e gli impiegati degli uffici di accoglienza sono i 'depositari' del *sapere* creato a partire dalle richieste provenienti dagli ospiti, dagli escursionisti, dai proprietari di seconde case e dal mercato. Le informazioni raccolte da questi uffici sono in alcuni casi ben lontane dall'essere strutturate, modellate e valorizzate appieno. Le richieste d'informazioni possono pervenire agli uffici attraverso più *canali* quali i seguenti:

- *lo sportello*: il contatto personale con gli ospiti rappresenta uno dei metodi di assistenza più antichi e diretti. L'operatore ha il vantaggio di potere interagire con l'interessato senza nessun tipo di intermediazione telefonica, tecnologica o cartacea;
- *da telefono (call-center)*: il servizio può essere 'interno' rispetto all'organizzazione, 'esterno' o di entrambe i tipi. I call-center *interni* hanno il vantaggio di essere più economici, ma presentano talvolta lo svantaggio di essere gestiti senza l'ausilio degli strumenti tecnologici necessari per tracciare il profilo del richiedente, come avviene di norma attraverso i call center gestiti con modalità industriale, più spesso *esterni*;
- *via e-mail*: il canale viene utilizzato, di norma per raccogliere informazioni prima, durante e dopo il viaggio. La tracciatura delle informazioni richieste può essere facilitata grazie all'esistenza di software che permettono di gestire uno 'storico';
- *via SMS*: il *mobile tourism* si basa sull'uso del telefonino e costituisce una delle frontiere più interessanti dell'accoglienza turistica. I vantaggi della richiesta d'informazioni via sms comprendono l'immediata disponibilità del media tecnologico necessario, la rapidità dell'utilizzo e l'economicità del mezzo. La maggiore difficoltà a tracciare le richieste ricevute costituisce uno dei piccoli svantaggi legati all'uso dello strumento.

La tavola 3.8.b. presenta un esempio di schema utilizzabile per creare una geografia generale delle richieste d'informazioni raccolte presso una rete di accoglienza attraverso uno o più strumenti. L'operatore può scoprire, grazie ad essa i principali vuoti informativi e le modalità migliori per rinforzare la comunicazione. Lo stesso può individuare le lacune nei servizi, stimolare i partner a migliorarne la qualità, verificare se vi siano o no servizi richiesti, ma non offerti e così via.

Il processo di miglioramento parte in questo modo 'dal basso', si sviluppa dalla risorsa più economica quale l'informazione e procede verso iniziative sempre più impegnative quali lo sviluppo di nuovi servizi, prodotti, figure professionali o, in alcuni casi la progettazione congiunta di opportunità d'impresa.

Tav. 3.8.b. Il quadro generale delle informazioni sui servizi offerti

Periodo: _____	Servizi richiesti			
	Prodotto 1	Prodotto 2	Prodotto 3	Prodotto <i>n</i>
Ufficio	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Call-center	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
E-mail:	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
SMS	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

3.8.2. Raccogliere informazioni sui possibili fornitori attraverso una fiera di settore o campionaria

Le fiere costituiscono importanti occasioni d'incontro fra compratori, venditori e addetti ai media interessati sia a consolidare i rapporti già esistenti sia a creare nuove relazioni. Il ruolo delle fiere è evoluto nel tempo «da momento attraverso cui creare delle vere dinamiche commerciali e stipulare contratti a occasione per acquisire contatti» per Casarin (2007). Questo cambiamento offre opportunità nuove di individuare possibili partner utili per creare valore verso i propri clienti in modo sistematico. Le fiere del turismo costituiscono solo una parte, sebbene consistente, del più ampio insieme di eventi fieristici programmati nei diversi settori.

La tavola 3.8.c. indica alcune delle principali fiere del turismo organizzate in Italia nel periodo gennaio - marzo e tra cui individuare le stesse più importanti per lo sviluppo dei contatti necessari a realizzare un progetto di co-marketing. Il periodo considerato presenta da sempre un'intensità fieristica maggiore rispetto ad altri data la forte stagionalità del turismo nazionale. Da notare come le fiere organizzate possiedano di norma titoli orientati a sviluppare specifici settori di attività e denotino un certo 'orientamento all'offerta' (*ibidem*).

Tav. 3.8.c. Fiere del turismo in Italia - gennaio-marzo

Mese	Nome	Comune	SI/NO
Gennaio	TOUR.IT – Salone Nazionale del Turismo Itinerante, Caravanning, Camping Out-doors	Carrara	(___)
	VACANZE WEEKEND – Salone Nazionale del Turismo e delle Attrezzature per il Tempo Libero	Verona	(___)
Febbraio	BIG BLU-ROME SEA EXPO – EUDISHOW – Salone Europeo delle Attività Subacquee	Roma	(___)
	NO FRILLS EXPO – Salone Internazionale dei Viaggi e delle Tecnologie	Bergamo	(___)
	BIT – Borsa Internazionale del Turismo	Milano	(___)
Marzo	BIT DUTYFREE – Mostra Mercato per il Viaggiatore	Milano	(___)
	FARE TURISMO – Salone Nazionale dell’Offerta Formativa, Attività e Servizi collegati al Turismo	Salerno	(___)
	WEEKEND VILLAGE – Salone Nazionale del Viaggiatore e del Divertimento	Piacenza	(___)
	RISTHOTEL – Salone Nazionale degli Operatori Turistici e dei Produttori Agro-alimentari	Vallo della Lucania (SA)	(___)
	GLOBE – Salone Internazionale del Turismo	Roma	(___)
	AUTO-MOTO-FITNESS-TEMPO LIBERO	Francavilla Fontana (BR)	(___)
	BALNEARIA – Salone Nazionale delle Attrezzature Balneari e dell’Arredo per Esterni – BOAT & WATER RESCUE – Salone della Piccola Nautica e del Salvamento	Carrara	(___)
	EXPO RIVA CACCIA PESCA AMBIENTE -	Riva del Garda (TN)	(___)
	AGRIMONT - Esposizione Nazionale dell’Agricoltura, di Montagna, delle Attività Forestali e della Gestione dell’Ambiente, del Riscaldamento Naturale e dei Prodotti Tipici	Longarone (BL)	(___)
	VACANZE WEEKEND – Salone Nazionale del Turismo e delle Attrezzature per il Tempo Libero	Padova	(___)
	TEMPOLIBERO – Mostra Nazionale del Campeggio, Articoli Sportivi, Hobbistica, Auto, Nautica, Vacanze, Editoria	Vicenza	(___)

(Schema-base e approfondimenti: www.fierenelmondo.it)

L’attività di *affiliazione* svolta attraverso le fiere richiede agli operatori interessati di compiere alcuni passaggi preliminari quali la definizione delle forze, la conoscenza delle debolezze delle proprie proposte e la scelta delle fiere cui partecipare.

Queste attività *preliminari* sono per lo meno di due tipi:

- di *esplorazione*: riguardano iniziative proposte dai competitori locali, nazionali o internazionali e hanno come obiettivo l’individuazione dei possibili standard da superare (*benchmark*);

- di *verifica*: riguardano iniziative proposte da realtà più piccole rispetto alla partnership di co-marketing creata, attive di norma nella destinazione in cui si opera ed hanno come obiettivo l'individuazione dei possibili futuri fornitori.

Le attività di *esplorazione* prevedono momenti di lavoro quali i seguenti:

- *l'individuazione, nell'elenco degli espositori dei possibili stand da visitare per singole fiere;*
- *la creazione della road map delle visite;*
- *l'impostazione degli standard di qualità per le informazioni da raccogliere (temi generali/pacchetti promozione/prezzi, ecc.);*
- *la visita allo stand, meglio se dichiarando le finalità reali della visita per permettere la creazione di eventuali e futuri rapporti di collaborazione (co-branding, packaging di itinerari transnazionali, iniziative comuni di marketing e co-marketing ambientale, progetti europei, ecc.);*

Le attività di *verifica* richiedono la preparazione di un *kit* per presentare partnership (file .ppt, video, recensioni stampa, rapporto costi/benefici dell'adesione, ecc.). Il modo con cui si svolgono gli incontri con i possibili fornitori quali atleti di fama internazionale, artisti famosi o personalità dello spettacolo, è altrettanto importante.

La puntualità all'incontro, uno stile di comunicazione adeguato, serietà e battuta pronta sono alcune delle abilità di base richieste all'operatore incaricato di trovare nuovi fornitori e standard nell'ambito di fiere. Questi incontri consentono di trovare fornitori eccellenti in località anche lontane rispetto alla stessa in cui opera la partnership; gli stessi permettono di sperimentare sempre nuovi metodi e tecnologie per gestire rapporti di collaborazione a distanza, o 'in remoto'.

3.8.3. Creare e modificare le regole di cortesia verso i clienti

Una partnership di co-marketing individua i possibili fornitori attraverso un percorso di *selezione*. Le *regole di cortesia* costituiscono uno dei meccanismi attraverso cui le partnership operano questa selezione. Questo processo avviene ad un *primo livello*, in base alla disponibilità, o meno del possibile fornitore ad accettare un accordo formale che lo impegna a mantenere alta la soddisfazione dei clienti procurati dalla partnership. Il rispetto degli standard di qualità nell'erogare i servizi richiesti costituisce il *secondo livello* di selezione il quale va arbitrato con il fornitore stesso.

Le *regole di cortesia*, se create attraverso il pubblico offrono la possibilità di migliorare la soddisfazione di più tipi di utenti quali i seguenti:

- *turisti* attuali e potenziali;
- *ospiti* presenti per motivi di lavoro;
- *escursionisti* in transito nell'area;
- *residenti* interessati a svolgere l'attività nel luogo in cui essi vivono;
- *ex-residenti*, o persone trasferitesi all'estero e di ritorno alcuni mesi l'anno;
- *proprietari di seconde case e altri investitori*.

Le *regole di cortesia* si suddividono in *general*i e *particolari*, in base al fatto che valgano rispettivamente per tutti o solo per alcune delle tipologie di utilizzatori. La tavola 3.8.d. propone un esempio di regole particolari nel caso in cui il rapporto di fornitura riguardi una guida turistica; la stessa costituisce una check-list per la verifica degli accordi esistenti, oppure una falsa riga per la creazione di nuovi accordi.

Tavola 3.8.d. Regole di cortesia		
<i>Fattori</i>	<i>Guide</i>	<i>SI/NO</i>
1) <i>Sicurezza:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • verificare sempre le condizioni meteo per le 12 ore successive prima di incontrare gli ospiti • fissare i luoghi di ritrovo per le escursioni in punti il più possibile sicuri per le persone e per le auto, se possibile in prossimità di locali pubblici a cui poter fare riferimento • verificare la presenza di campo telefonico lungo il percorso 	(___) (___) (___)
2) <i>Benefici fisici:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • programmare insieme all'ospite le eventuali varianti al percorso perché ogni escursione sia diversa rispetto a quella precedente 	(___)
3) <i>Unicità:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • avvicinare l'ospite ai toponimi, alla parlata, alla cultura locale • invitare l'ospite ad approfondire queste differenze attraverso l'indicazione di luoghi in cui può consultare e noleggiare libri, acquistare prodotti affini ... 	(___) (___)
4) <i>Gestione crisi meteo e organizzative:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • individuare un 'programma b' in caso di maltempo, percorsi e attività alternative in anticipo rispetto alle necessità • non ingigantire e non nascondere i problemi organizzativi di fronte all'ospite, ma anzi cercare di creare valore, di proporre soluzioni creative e di 'girare la crisi' a proprio vantaggio 	(___) (___)

Un buon regolamento-fornitori dovrebbe contenere solo le regole più produttive ai fini del miglioramento della soddisfazione e delle spese dei clienti.

La tenuta di un *taccuino* su cui annotare le richieste d'informazioni e di servizi che provengono dai clienti aiuta di norma a capire alcuni dei principali elementi mancanti. Tutti gli operatori possono così avviare dei percorsi di verifica sempre più approfonditi in quanto viene da loro proposto. La regola generale è lavorare un-cliente e un-partner-alla-volta.

—

I database creati attraverso la sistematizzazione delle informazioni raccolte dagli uffici di accoglienza possono costituire un potente strumento d'indagine dei desideri dei clienti che frequentano una località.

L'attività di co-marketing prevede la valorizzazione dei database sulla clientela esistenti per finalità tradizionali di promo-vendita e per l'individuazione dei fornitori adatti a creare proposte a elevato valore aggiunto. Le fiere consentono di allargare la ricerca di possibili partner commerciali, tattici o strategici su scala regionale, nazionale o internazionale.

La selezione dei nuovi partner rappresenta un passaggio cruciale. La sottoscrizione delle *regole di cortesia* da parte dei fornitori sancisce il principio secondo cui stiamo lavorando insieme per fare i nostri interessi nel modo migliore possibile, ossia *attraverso* la tutela delle attese dei clienti ai quali desideriamo rivolgerci.

3.9. Affiatamento

Creare nuove opportunità di spesa per i clienti, di reddito e d'impresa per i partner

La decisione di rinnovare un accordo di co-marketing non è mai scontata, ma dipende dalla *soddisfazione dei partner affiliati* o 'interna'. Una partnership o un accordo di co-marketing non possiedono il potere di ridurre la competizione esistente fra operatori dello stesso tipo quali ad esempio: imprese agricole, laboratori artigiani, albergatori, ristoratori e così via. Operatori non in competizione stringono, di norma più partnership e devono scegliere ogni anno le esperienze da rinnovare. I partner i quali ottengono risultati favorevoli grazie al co-marketing sono di norma più soddisfatti, possono rinnovare e talvolta tendono a rinforzare i contenuti dei propri accordi. La partnership tra Ryanair e il sito di prenotazioni alberghiere Booking.com per l'acquisto vantaggioso della sistemazione alberghiera direttamente dal sito della compagnia aerea costituisce un esempio di partnership di co-marketing rinnovata, il cui contenuto è stato rinforzato. L'*affiatamento* tra la partnership di co-marketing e la comunità in cui questa opera costituisce un aspetto anch'esso importante ai fini della produttività complessiva del gruppo. *La soddisfazione della comunità per le iniziative di co-marketing realizzate dalla partnership* o 'esterna' tende a crescere laddove le iniziative realizzate producono un certo impatto. Ne conseguono minori difficoltà nel collaborare al consolidamento dei risultati. Alcuni operatori tuttavia non verificano l'impatto economico prodotto dall'attività di co-marketing sul territorio di appartenenza e vedono questi risultati come un effetto secondario delle proprie iniziative. Questo concetto di partnership come feudo e non come attività economica integrata si ritiene possa rappresentare un danno per i partner, per il gruppo e per la comunità. Si consideri il caso di Costa Crociere, la quale figura ancora una volta tra gli esempi da seguire. Uno studio condotto dalla Business School del Politecnico di Milano per conto della compagnia di navigazione italiana indica come l'impatto economico prodotto da Costa Crociere nel 2010 sul territorio nazionale ammonti a ben 2,2 miliardi di euro e raggiunga una quota pari a circa il 75% del fatturato (2,9 miliardi di euro) totalizzato nello stesso anno (fonte: costacrociere.it). Come afferma Pier Luigi Foschi, Presidente e AD del Gruppo:

«Il nostro obiettivo è quantificare, con metodologia oggettiva, la capacità di Costa Crociere di contribuire positivamente al sistema economico italiano e quindi di essere uno dei principali attori protagonisti della vita economica del nostro Paese».²¹

Migliorare i risultati *diretti* equivale a fare solo una parte del lavoro. Il radicamento dell'impresa e della partnership nel territorio rappresenta uno degli aspetti strategici del modello di business e di sviluppo che si sta creando sotto i nostri occhi e che possiamo aiutare a crescere. Alcuni dei risultati *indiretti* prodotti possono costituire una base altrettanto solida per l'aumento ulteriore delle vendite ottenute dai partner, dalla partnership e dalla business-community locale. La maggiore domanda creata per servizi, per prodotti *non offerti*, per nuove figure professionali (quale ad esempio la *guida-shopping* nei distretti della moda), la necessità di una *nuova linea di prodotti di abbigliamento tipico, ma per sportivi* sono alcuni esempi di risultati indiretti su cui è possibile fare leva. Le opportunità di spesa, di occupazione, d'investimento e d'impresa possono costituire uno dei risultati *indiretti* più importanti prodotti; il collante che tiene unita la partnership ai propri clienti, agli operatori e alla business community locale. La fase di *affiatamento* cerca di rispondere alle seguenti domande:

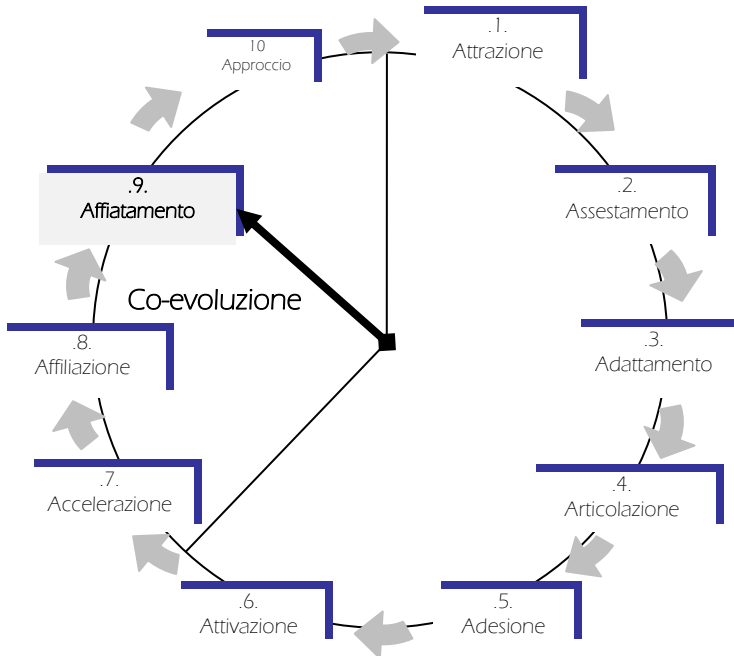
- *Quali altri vantaggi offrire ai partner?*
- *In che modo aiutare i partner e la comunità locale a cogliere le opportunità che la partnership ha messo in luce?*
- *Come aumentare lo spirito di squadra (e gli investimenti) nei periodi più difficili così come in quelli più esaltanti?*

La missione della fase di *affiatamento* è duplice; questa consiste da un lato nell'aiutare i clienti a ottenere il meglio dal prodotto-servizio che questi hanno acquistato e dall'altro, nel facilitare dipendenti, fornitori, partner e investitori con cui opera la partnership a cogliere la quantità maggiore possibile delle opportunità di fatturato, occupazionali, d'investimento e d'impresa prodotte. L'emergenza occupazionale in atto nei settori più esposti alla concorrenza come il manifatturiero, l'edilizia o il tessile obbligano oggi gli operatori del turismo ad assumersi una responsabilità in più: dare sempre più opportunità di lavoro a persone sotto-occupate o non occupate, ma con competenze utili all'incremento del del reddito complessivo prodotto. I vantaggi legati allo svolgimento della fase sono costituiti da una partnership di co-marketing e da una business-community locale le quali colgono o 'assorbono' una quantità sempre maggiore di opportunità.

Creare un forte spirito di squadra rappresenta un compito importante e delicato anche per la teoria. «Due o più organizzazioni che cooperano in modo costante hanno maggiori possibilità di *sopravvivere* nei settori in cui operano rispetto ad altre che non cooperano» per Axelrod (1984). Le persone hanno tuttavia un'innata predisposizione a ragionare in termini egoistici quando capita loro a tiro un'altra opportunità. La *teoria dei giochi* (si veda: Fisher, 1930; von Neumann, Morgenstern, 1944; Nash, 1950) spiega quanto sia difficile decidere a volte se continuare a cooperare o no.²² I problemi che si frappongono tra la proposta di un'opportunità di reddito e la cattura di quell'opportunità da parte di un partner sono di diverso tipo e la loro discussione non rientra tra gli obiettivi di questo testo;

uno di questi tuttavia riguarda le *motivazioni* degli operatori e va solo ricordato. *Volere lo sviluppo delle proprie aziende e delle proprie comunità non è per nulla scontato*, causa la tendenza da parte di alcune organizzazioni e individui a occuparsi della ‘distribuzione della torta’ a discapito dell’attenzione a ‘produrre una torta più grande’ a vantaggio di tutti, ossia del fenomeno conosciuto come «coazione distributiva» e formalizzato dall’economista Fred Hirsh (1976).

Tavola 3.9.a. Affiatamento continuo e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

Gli effetti di questa mancanza di volontà sono nascosti dalla convinzione che il tempo giochi sempre a favore della partnership. *Precedenti esperienze positive nella partnership* sono importanti perché più partner diventino e si sentano un gruppo affiatato (si veda: Heide, John, 1988), ma «la cooperazione all’interno di una partnership è soggetta a comportamenti opportunistici da parte di uno o più operatori-partner se la fiducia e l’impegno reciproco non riescono a controbilanciare forme di comportamento diverse» (si veda: Spekman, Sawhney 1990; Williamson 1981). Sia i ‘tempi duri’, sia i grandi successi ottenuti in modo individuale possono fare sì che due o più partner preferiscano disinvestire dalle attività del gruppo, ossia optino per ‘tirare i remi in barca’. L’interazione prolungata nel tempo ‘da sola’ può aiutare, ma non è in altre parole sufficiente a far desistere il singolo dallo scegliere vantaggi individuali, specie se immediati.

«Mettere a fuoco le condizioni esterne quali le opportunità future di business diventa importante per fare diventare remunerativa un'alleanza agli occhi degli operatori» secondo Parkhe (1993). Le tecniche per migliorare l'affiatamento fra gli operatori che aderiscono a una partnership di co-marketing, così come le stesse impiegate nel settore sportivo fra gli atleti che compongono una squadra hanno importanti riflessi sul futuro della squadra stessa e occupano quindi un ruolo di primo piano anche all'interno del percorso proposto. Nessuna partnership, comunità o società allargata è immune dal rischio di un conflitto interno. Numerosi studi indicano come «livelli di conflitto elevati siano spesso accompagnati da un altrettanto elevato livello d'insoddisfazione dei partner». Si veda anche Gaski (1984), sebbene questo possa essere gestito anche «in modo da generare risultati aggiuntivi» secondo Assael (1968). Il compito delicato di gestire il conflitto interno in modo da creare affiatamento e aumentare le economie prodotte da una partnership spetta ai facilitatori della partnership. La fase di *affiatamento* propone le tre attività-tipo seguenti e volte a rendere più scorrevole la realizzazione delle attività di co-marketing in questa fase:

- 3.9.1. creare convenzioni *ad-hoc* per avvantaggiare, clienti, dipendenti, fornitori e partner nell'acquisto di prodotti e di servizi;
- 3.9.2. creare uno strumento di comunicazione interna semplice ma accattivante;
- 3.9.3. aiutare i partner a cogliere le opportunità di reddito e d'impresa create dalla partnership.

Seguono i passaggi principali.

- 3.9.1. Creare convenzioni *ad-hoc* per avvantaggiare clienti, dipendenti, fornitori e partner nell'acquisto di prodotti e servizi

Ogni partnership acquista i beni di cui ha necessità per alimentare il processo di produzione; alcune di queste giudicano con interesse l'idea di offrire trattamenti di favore oltre che ai partner (vedi fase *attrattività*), anche ad altri soggetti con cui il gruppo intrattiene delle relazioni.

La 'convenzione per forniture di lungo periodo' (o *convenzione*) rappresenta *un tipo di accordo finalizzato a rendere sempre più produttive di risultati le relazioni esistenti tra l'operatore individuale o collettivo e una selezione di clienti, partner commerciali e soggetti della comunità locale*. Il trattamento di favore ha un valore strategico. Ogni euro risparmiato dalla partnership può dare luogo a un guadagno netto per l'operatore, oppure a uno sconto di pari entità, o parziale per il cliente. Un servizio aggiuntivo, un omaggio in più, una sorpresa piacevole e inaspettata può aumentare la soddisfazione e le spese dei clienti esistenti.

La tavola 3.9.b. presenta alcuni dei punti da valutare per verificare se le convenzioni in uso siano sufficientemente complete, oppure per decidere di impostare un documento ex-novo.

Tavola 3.9.b. Convenzioni per acquisti di lungo periodo		
<i>Parti</i>	Un accordo esistente: comprende	SI/NO
<i>1) Oggetto della fornitura: (prodotto e/o servizio):</i>	<ul style="list-style-type: none"> ... quantità e qualità ... costo minimo, massimo e medio ... tolleranze massime e minime negli ordinativi 	(___) (___) (___)
<i>2) Modalità di fornitura:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ... diretta, da parte del sottoscrittore ... indiretta, attraverso collaboratori 	(___) (___)
<i>3) Indicatori di successo d. accordo:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ... numero delle ore/lavoro per unità di tempo vendute ... soddisfazione degli ospiti ... spese aggiuntive 	(___) (___) (___)
<i>4) Strumenti di controllo:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ... sistema informativo di marketing interno ... colloqui con i clienti ... il libro degli ospiti 	(___) (___) (___)
<i>5) Implementazione:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ... incontri periodici, ... incontri in base alle necessità, ... il luogo dell'incontro, ecc. 	(___) (___) (___)

La convenzione rappresenta un documento *supplementare* rispetto al contratto di fornitura, è utilizzabile per finalità di co-marketing e può essere oggetto di specifiche azioni di comunicazione sia sul web e sia attraverso strumenti di promozione cartacei. La stessa può costituire inoltre un'ottima base di partenza per formare combinazioni di servizi e prodotti sempre nuovi a tutto vantaggio di clienti, operatori, partnership e fornitori.

3.9.2. Creare uno strumento di comunicazione interna semplice, ma accattivante

Kotler, Bowen e Makens (2010) sostengono come «trascurare un gruppo di stakeholder possa essere devastante per i piani e per i progressi aziendali.» Gli stessi sottolineano come «fare marketing oggi imponga di coinvolgere dipendenti, fornitori e distributori in un lavoro di squadra al fine di fornire il massimo del valore ai clienti-obiettivo».

Informare a ciclo continuo i clienti attuali, il personale iscritto a libro paga, i partner, i fornitori e la business community circa i vantaggi predisposti per loro dal gruppo e riguardo le opportunità, rappresenta una delle tre attività più utili per ottimizzare la produttività di una partnership di co-marketing.

Blog e newsletter rappresentano strumenti essenziali in questa fase, ma che posseggono tuttavia ciascuno vantaggi e svantaggi. La ‘newsletter di co-marketing’ o *newsletter*, rappresenta uno degli strumenti informativi dimostratisi più agili, flessibili e in grado, se bene amministrata, di produrre risultati coerenti con le finalità di questo libro.

E’ possibile definire una newsletter di questo tipo come *lo strumento il cui fine è diffondere informazioni sui vantaggi riservati a una platea selezionata di persone, attraverso supporti cartacei, telematici o di entrambe i tipi, basato sulla produzione d’informazioni di valore e che può ottenere come effetto finale un aumento sia della soddisfazione e delle spese da parte dei destinatari e sia della produttività della partnership.*

Le newsletter si suddividono per grandi linee in ‘interne’ (rivolte ai partner) ed ‘esterne’ (verso i clienti), ovvero in ‘cartacee’, ‘telematiche’ e ‘telefoniche’ in base ai supporti utilizzati. La produttività di una *newsletter* varia, di solito in base ad alcuni fattori tra i quali vi sono: la qualità del database degli utenti inseriti nella lista ristretta (*short list*), la corrispondenza tra i contenuti richiesti dai destinatari e quelli offerti dai gestori, la frequenza d’invio, l’interazione tra le sollecitazioni raccolte attraverso lo strumento e gli operatori coinvolti e così via. La tavola 3.9.c. presenta alcuni dei fattori di qualità per la *newsletter interna*.

Tavola 3.9.c. Newsletter interna.		
<i>Parti</i>	Scelte strategiche compiute:	SI/NO
<i>1) Database:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ampiezza / esclusività • tempo / informazioni richieste all’atto dell’iscrizione • interessi generici / tematici degli iscritti 	() () ()
<i>2) Contenuti:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • struttura fissa / variabile • dettati in prevalenza dai clienti iscritti • dettati in prevalenza dagli operatori 	() () ()
<i>3) Frequenza d’invio:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • pre-definita / non pre-definita • giornaliera, settimanale, mensile, ecc. 	() ()
<i>4) Integrazione tra produzione d’informazioni e routine interne:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • con / senza possibilità di co-produrre contenuti • con / senza incentivi alla produzione di contenuti • con o senza controlli di qualità sui contenuti co-prodotti, ... 	() () ()

La *newsletter interna* può rappresentare uno degli strumenti di co-marketing interno tra i più versatili, può facilitare l’affiatamento tra operatori attivi in settori diversi fino a favorire l’eliminazione delle barriere anche culturali esistenti in modo autonomo dal numero e dalla qualità delle opportunità di reddito e d’impresa create dalla partnership.

3.9.3. Coordinare un incontro ristretto fra i partner in modo assertivo

Coordinare gli incontri fra i partner i quali aderiscono ad un'iniziativa di co-marketing in modo da creare più *affiatamento* comporta del lavoro aggiuntivo da svolgere. Tutti gli incontri uniscono operatori tra loro *autonomi*; solo alcuni di questi sono abituati a lavorare insieme per periodi di tempo medio-lunghi e 'gomito-a-gomito'. Diversi operatori ricorrono a espressioni quali 'dobbiamo', 'non dobbiamo', usano cioè uno stile di comunicazione utilizzato con i propri dipendenti e che stenta a coinvolgere i dirigenti di organizzazioni terze. Coinvolgere un partner rappresenta un'operazione più complessa e laboriosa rispetto al fare la stessa cosa nei confronti di un dipendente. «Il tempo può fare sì che gli operatori diventino dei buoni partner di co-marketing, ma i competitori del gruppo non aspettano che questo avvenga e anzi si auspicano che questa ipotesi non si verifichi proprio».²³ Coordinare un incontro in modo sempre più produttivo diventa, per questi motivi sempre più importante. Svolgere questo compito richiede di ricordare delle piccole regole, tra cui si riportano le seguenti:

- *promozione dei risultati ottenuti dagli incontri precedenti*: se i partecipanti a un incontro sanno come sono andati gli incontri precedenti si comportano, di solito in modo più affidabile;
- *definizione di un ordine del giorno condiviso*: la scelta dei temi sui quali si desidera siano create le opportunità di reddito e d'impresa non è ininfluente; è importante fare in modo che questi siano individuati insieme agli operatori;
- *spazio per il feedback uguale per tutti*: scandire i tempi d'intervento, fare dei 'giri di tavolo' frequenti e dare lo stesso spazio a ciascuno garantisce i partner sulla presenza di regole di *equità* precise;
- *pochi operatori alla volta*: il numero dei partner che discutono l'opportunità di business non è ininfluente. Un incontro di gruppo ristretto a pochi partner può fare nascere l'idea che agli operatori non interessi catturare nuove opportunità di reddito e d'impresa. Un numero eccessivo può rendere gli incontri dispersivi;
- *comunicazione assertiva*: lo stile di comunicazione scelto dal facilitatore della partnership è molto importante. Questo stile è *aggressivo* quando si tende più a imporre la cattura delle opportunità o *anassertivo* (rinunciario), laddove le opportunità di reddito vengono fatte passare come accessorie;
- *registrazione vocale dell'incontro*: l'uso di un apparecchio di registrazione digitale consente di creare l'archivio contenente i file delle riunioni svolte. I partecipanti alle riunioni vanno coinvolti nella decisione di registrare gli incontri, data la necessità di evitare eventuali contestazioni nei verbali;
- *nomina del coordinatore di seduta*: un partner, il coordinatore della partnership di co-marketing o una persona sufficientemente consapevole

delle problematiche legate all'innovazione o alla tutela della proprietà intellettuale sarebbe utile facilitasse l'incontro.

Le opportunità ad esempio d'impresa non colte dai partner costituiscono la materia prima per l'attrazione d'investitori esterni al gruppo. Il facilitatore, nella sua opera, cercherà di considerare anche le eventuali critiche che vengono sull'operato della partnership specie dai partner che non intendono cogliere l'opportunità e che non desiderano spiegare la ragione della propria decisione. La tavola 3.9.d. propone uno schema di auto-analisi utile per verificare, in linea di massima il livello di assertività del nostro stile di facilitazione. Il lettore può indicare la frequenza con cui risponde a differenti tipi di critica possibili attraverso le risposte-tipo elencate dalla tavola stessa.

Tav. 3.9.d. Assertività dello stile di comunicazione nel corso degli incontri		
Tipo di critica:	Modalità di risposta-tipo:	%
1) <i>Generica o velata:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 'Non ho capito bene. Vuoi spiegarti meglio?' • 'Tu mi stai dicendo che Ho capito bene?' • 'Non mi piacciono i discorsi vaghi. Fra di noi sarebbe bene che parlassimo in modo franco e diretto. Parla chiaro per favore.' 	(___) (___) (___)
2) <i>'Sì ... ma' ripetute una, due, tre, ... volte:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 'Mi sembra di capire che tu non sei d'accordo su un sacco di cose. Sbaglio ?' (se pensate di non sbagliare) • 'Qual è la soluzione che proponi?' • se la soluzione non c'è: 'Che ne dici di cercare la soluzione a questo problema adesso e insieme?' 	(___) (___) (___)
3) <i>Quando un discorso non convince del tutto:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 'Vorrei essere sicuro di avere capito. Mi ripeti per favore quello che hai detto?' • 'Sono d'accordo con te ma fino a un certo punto.' • 'Capisco la tua insoddisfazione che è anche la mia. Discutiamo insieme come risolvere il problema?' 	(___) (___) (___)
4) <i>Critiche dirette e ripetute:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 'Hai il diritto di pensarla a modo tuo, ma mi fai per favore degli esempi concreti?' • 'Questa è l'ennesima tua critica; 'Dov'è la proposta? "La smettiamo di fare critiche e basta?' • 'Scommettiamo che ... ti sbagli?' (se siete sicuri di potere dimostrare che è come dite voi da subito) 	(___) (___) (___)

(Adattato da: Nanetti, 1998)

Alcune delle regole utilizzabili per facilitare lo svolgimento di un incontro produttivo nell'ambito di una partnership turistica *conflittuale*, consistono nell'abituare i partner a fare delle critiche ma insieme a queste ad avanzare anche una o più proposte per risolvere il problema segnalato, nel non rispondere a una

critica con un'altra critica, nel non innervosirsi e nel pensare sempre a: *che cosa di buono per il gruppo posso ricavare da questa critica?*

—

Le convenzioni per accordi di fornitura di medio e di lungo periodo rappresentano strumenti flessibili nelle mani degli operatori impegnati nella creazione di vantaggi per i clienti, per i partner e per la comunità coinvolta da un programma di co-marketing.

La struttura dei costi di gestione della partnership costituisce il punto di partenza per l'individuazione dei possibili fornitori con cui stringere convenzioni. La gestione dei margini di risparmio ottenuti può costituire la base per una serie d'iniziative di comunicazione sia *interna* e sia *esterna*, verso i clienti.

La newsletter gestita con intelligenza costituisce uno degli strumenti di co-marketing più utili per favorire l'affiatamento tra clienti, operatori e distributori del gruppo. La stessa permette di comunicare in modo agile e snello la presenza di opportunità tanto di reddito, quanto d'impresa create attraverso il lavoro della partnership; inoltre facilita l'integrazione tra operatori attivi all'interno di settori diversi. Una newsletter può chiarire il principio secondo cui 'non si sta dividendo la torta di sempre in fette sempre più piccole, ma si sta cercando di creare una torta sempre più grande a vantaggio di tutti' (Hirsh, 1976). La discussione serena, pacata e assertiva delle opportunità per gli operatori rappresenta uno dei passaggi indispensabili per aumentare la produttività di una partnership nel medio periodo in modo autonomo dai settori in cui questa opera.

La quantità delle opportunità d'impresa colte, tra quelle prodotte dal gruppo dipende anche dalla presenza di operatori in grado di discutere, di decidere e di promuovere a loro volta l'opportunità d'impresa all'esterno della partnership in modo da attrarre nuovi investitori interessati.

3.10. Approccio

Acquisire buone prassi attraverso la partnership con altri gruppi di co-marketing attivi sullo scenario internazionale

Aumentare la conoscenza di cui si dispone rappresenta una necessità naturale per ogni partnership. Più esperti di questioni connesse allo sviluppo affermano come anche i grandi gruppi d'intermediazione siano piccoli per resistere alla selezione operata dalla concorrenza sul mercato globale e come si rendano necessari cambiamenti profondi. Così afferma Jamie Rollo, analista di Morgan Stanley riguardo ai problemi di remuneratività dei tour operator e delle compagnie aeree in Europa:

«Il modello di business tradizionale è ormai sorpassato. Colossi come Thomas Cook e il tour operator Tui hanno costi fissi troppo alti, sono obbligati a pagare voli e camere d'albergo con mesi di anticipo; devono pagare anche se un vulcano erutta o se un Paese subisce una rivoluzione. E malgrado facciano business *on line* come pochi altri, lottano per competere con compagnie in grado di offrire servizi più economici come Expedia, Travelocity, Orbiz. Il loro consolidamento potrà avvenire attraverso una fusione o mediante 'un matrimonio' con ulteriori compagnie aeree lowcost».²⁴

Le alleanze internazionali tra partnership esistenti, data la grande disponibilità di soggetti tra cui scegliere quello/i con cui porsi in relazione, costituisce uno degli strumenti tra i più flessibili in assoluto anche nel settore turismo. L'accordo finalizzato alla promozione del patrimonio artistico italiano attraverso mostre nelle metropoli d'America, stretto tra la Città di Roma e i *Knights of Columbus (Cavalieri di Colombo)*, l'associazione cattolica di mutuo soccorso più grande nel mondo o l'alleanza creata tra il Comune di Milano e Ryanair nei primi mesi del 2011 per la promozione congiunta degli eventi milanesi su scala europea costituiscono alcuni esempi di partnership di co-marketing operativo create tra attori protagonisti sul mercato internazionale. Altre partnership mutano scala da internazionale a nazionale, o viceversa in base agli obiettivi. La ricerca di partner avviata dalla compagnia aerea Meridiana nei primi mesi del 2011, condotta dal patron Aga Khan con Alitalia, proseguita con altre compagnie tra cui Lufthansa e conclusa con Air Italy - la compagnia di Giuseppe Gentile, già fondatore di Air Europe - presenta una dinamica di questo tipo.

Alcune delle partnership internazionali traggono obiettivi di *acquisizione e di scambio di conoscenza*. L'accordo creato tra l'Alto Adige e la macro-regione siberiana dell'Altai per l'interscambio di tecnologie e di know-how per il turismo

invernale crea una partnership di questo tipo. Così si esprime Hans Berger, Assessore della Provincia autonoma di Bolzano riguardo a quest'accordo attraverso i canali di comunicazione istituzionale:

«Nonostante la collaborazione avviata con i partner in Russia sia relativamente recente, si registrano già esiti positivi e concreti. Imprese altoatesine hanno, infatti, già allacciato relazioni d'affari nel settore delle tecnologie per il turismo invernale. Esiste un notevole potenziale per trarre profitto reciproco».

Lo scambio di know-how rappresenta un obiettivo comune a molte delle partnership internazionali, spesso non dichiarato in modo ufficiale, ovvero promosso meno frequentemente di altri attraverso i normali mezzi di comunicazione. I motivi generali per cui questi scambi vengono attivati sono noti. L'operatore nazionale, attraverso una partnership su scala mondiale s'interfaccia con tecnologie, con software, con procedure, con una mentalità e con culture che possono essere anche molto differenti rispetto alla propria. Naturale quindi che si cerchi di imparare quanto più possibile da questo nuovo contesto. I partner che creano una struttura di co-marketing sono consapevoli, di norma circa l'importanza del know-how di cui necessitano, ma non sempre attivano le procedure volte a rendere questo scambio duraturo nel tempo.²⁵ Le informazioni generali e utili per individuare alcuni degli operatori internazionali con cui avviare l'interscambio di conoscenza non mancano. Istituzioni internazionali come lo United Nations World Tourism Organization - UNWTO, il World Tourism Organization Business Council - UNWTOBC e altre dispongono di una nutrita serie di casi di studio di partnership attive da tempo nei diversi prodotti e mercati, che hanno affrontato da tempo problemi simili o compatibili con gli stessi vissuti oggi da gruppi nazionali più piccoli, in grado di 'insegnare' qualcosa di importante e a loro volta interessate a imparare qualcosa di nuovo (*partnership-pilota*). Le *partnership-pilota* esistenti in Italia sono numerose e comprendono le seguenti:

- nel turismo *naturalistico*: l'Agenzia 'Delta2000' per lo sviluppo integrato dell'area a cavallo delle foci del Po tra Veneto ed Emilia Romagna;
- nel turismo *culturale*: il 'Consorzio Toscana Turismo e Cultura' creato nel 2008 per l'eccellenza e la sostenibilità;
- negli *eventi*: l'Agenzia 'TurismoTorino' creata per supportare i XX Giochi Olimpici Invernali del 2006.

Numerosi consorzi, sistemi turistici locali, gruppi di azione locale, network di agenzie, tour-operator o compagnie di trasporto vantano esperienze di eccellenza le quali se codificate e 'messe a sistema' possono produrre grandi benefici.

La ricerca di *partnership-pilota* con cui scambiare buone prassi rappresenta una funzione centrale nei nuovi organigrammi d'impresa e in diversi settori dell'economia. Gli strumenti finanziari non mancano, compresi gli stessi costituiti dai programmi di cooperazione europea i quali prevedono la possibilità di acquisire, di produrre e di scambiare *know how* per lo sviluppo turistico-intersettoriale, innanzitutto sottoforma di buone prassi. Gli operatori pronti a istituire e gestire *partnership* internazionali - malgrado queste premesse - non sembrano essere numerosi in Italia. Così sottolinea Melisa Corrigan, sales manager di Ryanair riguardo all'alleanza tra il vettore aereo e la città di Milano:

«Siamo soddisfatti della *partnership* con il Comune di Milano. Stiamo tentando di collaborare in modo più stretto con gli enti locali italiani, che sono stati un po' più lenti rispetto alle altre città europee a capire i vantaggi di questi accordi».²⁶

La strada da fare, ci viene detto in modo chiaro, è ancora lunga. Le *partnership* internazionali, non ultimo a causa delle distanze fisiche che separano gli operatori non facilitano il mantenimento delle relazioni interpersonali create e richiedono di essere coordinate con particolare diligenza. Le domande cui i passaggi seguenti cercano di fornire una risposta sono le seguenti:

- *Quali operatori scegliere per attivare lo scambio di know how?*
- *Come rendere lo scambio sostenibile nel tempo?*
- *Quale nuova funzione considerare strategica per la partnership produttiva?*

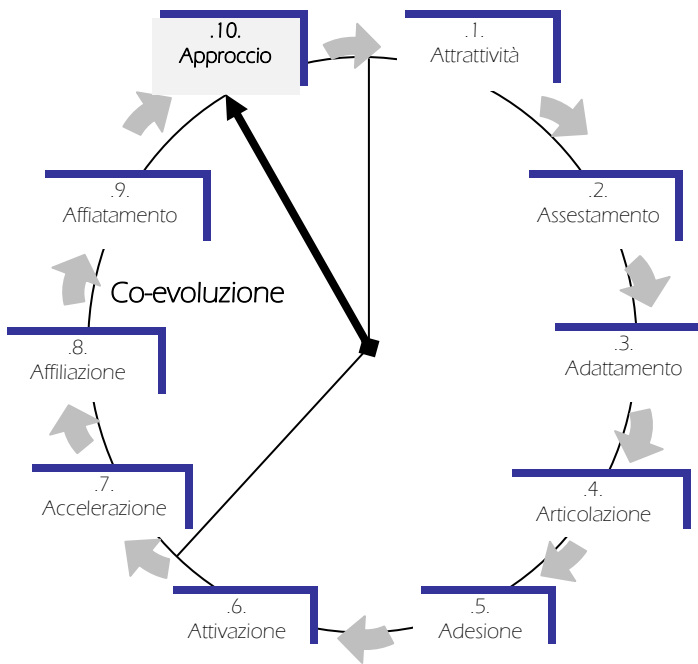
La fase tratta l'ottenimento di *know how* nella quantità, nella qualità e nel momento in cui questo viene richiesto dal mercato attraverso la *partnership* con operatori-leader con cui non vi sia competizione. Il risultato finale di questa fase consiste in operatori più forti sul mercato estero e globale, meglio in grado di controbattere agli attacchi dei propri concorrenti e meno soggetti a problemi di ribasso dei prezzi.

La teoria della *dipendenza dalle risorse scarse* sottolinea da diverso tempo come identificare le risorse cruciali, ma difficili da ottenere, individuare i soggetti che controllano tali risorse e pianificare strategie per controbilanciare la dipendenza costituiscano attività di base per un operatore (si veda anche Pfeffer e Salancik, 1978). Una fase di adattamento nel medio termine è importante, ma non sufficiente. Diventa necessario invece cercare di controllare l'ambiente, ridurre la dipendenza dalle risorse. Le *partnership*, sospinte da queste necessità, cercano di aumentare il numero dei partner attraverso integrazioni verticali, realizzano campagne di co-marketing che raggiungono visibilità globale, producono attività di lobbying, creano cartelli, ecc..

La necessità di acquisire *conoscenza* utile accomuna numerose esperienze. «Il modo migliore per aumentare la remuneratività, raggiungere posizioni di leadership su specifici prodotti, saturare mercati geografici, difendere i vantaggi derivanti dal first-moving, nonché sviluppare tecnologie o software, in tutti i settori knowledge-based, consiste proprio nell'aumentare e nel migliorare la conoscenza di cui si dispone», come affermano Bettis e Hitt (1995).

Acquisire nuove conoscenze sui mercati e sui concorrenti può essere utile a migliorare sia i risultati prodotti (processo «single-loop learning») e sia i metodi di produzione. In questo modo si attivano processi che gli esperti di organizzazione chiamano di 'causazione circolare cumulativa' o di «double-loop learning» (si veda Argyris e Schön, 1978).

Tavola 3.10.a. Approccio continuo e ciclo di co-marketing.



(MD, 2007)

La partnership fra *big player* può permettere ai partner di scambiare conoscenza di tipo pratico non ancora entrata nel circuito della conoscenza formalizzata e quindi non disponibile ai concorrenti. La possibilità di attivare e di mantenere nel tempo questo scambio dipende dall'esistenza o meno di vantaggi reciproci, ossia dalla presenza di una relazione equilibrata.

Partnership formate da due o da più operatori che raggiungono «una visibilità di mercato, una quantità di vendite o un giro d'affari sensibilmente diversi l'uno dall'altro raggiungono livelli di potere diversi, un fattore negativo per l'efficacia della partnership» anche secondo quanto sostenuto da Bucklin e Sengupta (1993). Gli operatori locali, regionali o nazionali si trovano nella delicata posizione di chi cerca di creare «relazioni bilanciate anche in termini di potere». Si veda: Cook (1977); Spekman and Sawhney (1990).

Gli scambi di conoscenza creano da sempre posizioni di minore e di maggiore *potere* fra gli operatori che attivano le relazioni. Numerose partnership sono consapevoli di questo apparente *ostacolo* e si pongono alla ricerca di partner i cui brand raggiungono visibilità simili nel tentativo di creare una sorta di equilibrio iniziale. Il risultato finale raggiunto attraverso queste operazioni consiste di solito in «partnership internazionali fra player simili, meno impegnative, ma le cui potenzialità sono tendenzialmente ridotte» secondo Cook (1977). Questa fase tratta alcuni degli accorgimenti pratici più comuni nella fase di *approccio* quali i seguenti:

partnership spetta ai facilitatori della partnership. La fase di *affiatamento* propone le tre attività-tipo seguenti e volte a rendere più scorrevole la realizzazione delle attività di co-marketing in questa fase:

- 3.10.1. l'individuazione del gruppo-pilota;
- 3.10.2. la preparazione e la veicolazione delle buone prassi;
- 3.10.3. la gestione efficace della comunicazione con le partnership-obiettivo.

Gli ultimi contenuti seguono:

3.10.1. Individuare il gruppo-pilota

Le caratteristiche generali che determinano la ratifica di un accordo abbiamo detto essere almeno *tre*: i risultati che questo è stato in grado di raggiungere, i soldi spesi per ottenerli e il tempo in cui questi risultati sono stati raggiunti. La partnership che si pone in ricerca di partner esteri può guardare e giudicare se stessa sotto questi tre punti di vista se desidera che i possibili interlocutori la considerino affidabile. La tavola 3.10.b. assume il fine di aiutare l'operatore a individuare alcune delle forze e delle debolezze sia proprie e sia altrui, riferite ai possibili partner in modo da creare uno schema di valutazione comune. Le situazioni che si possono verificare grazie a quest'analisi variano anch'esse di caso in caso e in base al tipo di operatori coinvolti. La tavola presentata facilita l'individuazione delle debolezze e aiuta a capire le proprie reali capacità di operare con partner esteri. La situazione in cui la partnership sia di successo autorizza i partner interni a individuare risultati ambiziosi e può orientare

la ricerca verso l'estero; la stessa può portare all'individuazione di gruppi anche più grandi o visibili sul mercato.

Una partnership proponente fra privati o pubblico-privata che paga il personale, le spese correnti e i fornitori soprattutto grazie a fondi pubblici non costituisce un soggetto credibile e passibile di *approccio* sullo scenario industriale estero, tranne il caso in cui la gamma dei possibili partner sia costituita da soggetti dello stesso tipo, s'intende. La struttura delle entrate di una partnership mista simile indica come i privati, il gruppo o entrambi, per qualche motivo non stiano svolgendo bene il proprio compito principale e quindi non siano attendibili come produttori di buone prassi.

Tavola 3.10.b. Partnership-pilota: caratteristiche generali				
Partnership di co-marketing obiettivo: _____;				
Aspetti considerati	Valutazione (-10=minimo; 10=massimo)			
	del proprio gruppo		della partnership obiettivo	
	forza	deb.zza	forza	deb.zza
• <i>Finanziamenti</i>				
– <i>adequati</i>				
– <i>flessibili</i>				
• <i>Risorse umane</i>				
– <i>adequate</i>				
– <i>esperte</i>				
• <i>Tecnologie</i>				
– <i>moderne</i>				
– <i>frugali</i>				
• <i>Ubicazione</i>				
– <i>centrale</i>				
– <i>prestigiosa</i>				
...				
<i>TOTALE</i>	___	___	___	___

Le risorse tecnologiche disponibili e l'ubicazione della sede costituiscono due tra i fattori percepiti come più importanti per la necessità rispettivamente di instaurare un dialogo costante e di ottenere una cornice istituzionale di rilievo per gli incontri fra operatori.

Valutare, in modo il più possibile obiettivo, le capacità generali raggiunte dalla propria partnership di comunicare (il *brand*), parlare in modo costante di sé ai possibili interessati, offrire prodotti di gamma e qualità elevate, lavorare su segmenti a elevata remuneratività e così via aiuta a capire l'immagine reale del proprio gruppo rispetto alla stessa riferita agli operatori-partner potenziali; inoltre facilita la predisposizione di obiettivi di rinforzo *generale*.

La tavola 3.10.c. presenta una serie d'indicatori utilizzabili per la successiva scrematura dei possibili partner attinenti la propria marca, le relazioni pubbliche, la

remuneratività del portafoglio prodotti, l'attrattività della clientela di riferimento, il grado di sofisticazione della tecnologia e il livello di strutturazione della partnership di co-marketing. La presenza di un *brand* visibile e conosciuto sul mercato internazionale gestito attraverso la partnership indica un certo livello di efficienza interna.

I commenti rilasciati dai propri clienti indicano il tipo di reputazione commerciale e l'approcciabilità del partner da parte di operatori anche affermati. Le *relazioni pubbliche* sono anche esse importanti. I gruppi che riescono a fare parlare di sé giornali, radio, tv, personaggi dello spettacolo, dello sport e altri addetti ai *media* dimostrano la propria capacità di attrazione verso il mercato e la propria efficienza nel produrre contenuti di valore anche lavorando insieme con altri.

La strategia costituisce un elemento decisivo. Una partnership che individua in modo chiaro le linee di prodotti e le caratteristiche dei clienti su cui desidera operare con le maggiori probabilità di successo ha adottato una logica di *produzione industriale*, il metodo di lavoro più adatto all'economia globale in cui viviamo.

Tavola 3.10.c.. Partnership-pilota: caratteristiche particolari				
Partnership di co-marketing obiettivo: _____;				
Aspetti considerati	Valutazione (1=minimo; 10=massimo)			
	del proprio gruppo		della partnership obiettivo	
	forza	deb.zza	forza	deb.zza
• <i>Brand</i>				
– <i>conosciuto</i>				
– <i>visibile</i>				
• <i>Relazioni pubbliche</i>				
– <i>efficienti</i>				
– <i>premiare</i>				
• <i>Portafoglio prodotti</i>				
– <i>ben definito</i>				
– <i>remunerativo</i>				
• <i>Segmenti-obiettivo</i>				
– <i>in espansione</i>				
– <i>attrattivi</i>				
• <i>Organizzazione</i>				
– <i>sistemi informativi</i>				
– <i>sistemi qualità</i>				
• <i>Cooperazione</i>				
– <i>disciplinari</i>				
– <i>regole di cortesia</i>				
• ...				
<i>TOTALE</i>	___	___	___	___

Gli ultimi due tipi di caratteristiche distintive che possiamo valutare sono costituiti dall'efficienza dell'organizzazione e della cooperazione interna avviata con altre partnership locali. La presenza di un sistema di monitoraggio che controlli la soddisfazione delle diverse platee di fruitori dei servizi e le spese sostenute indica l'esistenza di una partnership che 'ha la volontà' diventare sempre più produttiva. Le possibilità di fidelizzare la clientela aumentano, di norma laddove esistano un disciplinare ben scritto, regole di cortesia che facciano gli interessi dei clienti e un sistema d'incentivi che motivino ancora di più i partner a raggiungere l'eccellenza.

3.10.2. Produrre e veicolare le buone prassi in modo bilanciato

La possibilità che una partnership-leader di mercato o di prodotto, accetti un tentativo di *approccio* condotto da parte di un gruppo meno visibile sul mercato sul fronte delicato delle buone prassi dipende anche dalla percezione dei vantaggi ottenibili dallo scambio.

Le tavole proposte dalle due sezioni precedenti hanno permesso di individuare i vantaggi conoscitivi di cui il primo partner dispone e le aree in cui la partnership-obiettivo sembra più debole. Si tratta adesso di produrre le buone prassi più utili a colmare i lati deboli della o delle partnership che dispongono del *know how* indispensabile per noi. La tavola 3.10.d. presenta alcuni dei controlli di qualità effettuabili sulle buone prassi nei quattro parametri noti *efficacia*, *efficienza*, *equità* ed *eco-sostenibilità*.

Tavola 3.10.d. Buone prassi: produzione		
Aspetti considerati	Controlli-qualità effettuati sui risultati prodotti	SI/NO
• <i>Efficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • misurabilità e accessibilità • entità e costanza 	(___) (___)
• <i>Efficienza</i>	<ul style="list-style-type: none"> • uniformità dei risultati nei diversi stadi del ciclo di vita della partnership, del processo di produzione, dei reparti in cui è stata applicata • assenza di conflitto d'interessi tra chi produce e chi verifica i risultati ottenuti attraverso la buona prassi 	(___) (___)
• <i>Equità</i>	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di portare benefici a partner, istituzioni non partner e soggetti terzi • capacità di generare nuovi investimenti convertibili e non 	(___) (___)
• <i>Eco-sostenibilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> • convenienza economica, è una buona prassi <i>lowcost</i> o 'nolocost'? • applicabilità nell'ambito delle routine interne 	(___) (___)

La verifica di qualità effettuata attraverso schemi di base come quello presentato consente di aumentare costantemente i risultati prodotti da ciascun rimedio e facilita l'escalation del processo di produzione delle buone prassi.

La promozione del *know how* così creato rappresenta il passaggio successivo e dovrebbe funzionare bene in entrambe le direzioni per favorire lo scambio il più possibile a lungo nel tempo. Il rischio, una volta create le buone prassi consiste nello *svuotare* il contenitore senza avere prima ottenuto il controvalore atteso delle conoscenze essenziali per colmare i *propri* gap competitivi.

La regola generale per avviare l'interscambio è: *una-buona-prassi-alla-volta*. La partnership-pilota che consegna una buona prassi alla proponente, dovrebbe attendere una buona prassi in ritorno all'inizio. Il volume di buone prassi scambiate la volta successiva aumenta sulla base dei risultati dello scambio precedente.

La regola generale applicata mutua la tattica denominata 'tit-for-tat' (*del piccolo incremento a fronte di un piccolo risultato*) sviluppata dal matematico russo Anatol Rapoport nel 1980 nell'ambito della *teoria dei giochi*, la quale può essere così sintetizzata:

- dimostrare fiducia nella partnership-obiettivo;
- attendere che la partnership-obiettivo faccia altrettanto;
- attivare e verificare i risultati del primo scambio;
- variare frequenza (buone prassi per unità di tempo) o intensità degli scambi sulla base dei risultati ottenuti a seguito dello scambio precedente.

Trasmettere le proprie buone prassi attraverso questo metodo di *approccio* risulta utile per un insieme di motivi tra cui i seguenti:

- il mantenimento di un certo equilibrio tra buone prassi prodotte e acquisite;
- la conservazione della possibilità di modificare l'area di produzione di buone prassi in base alle necessità;
- l'ottimizzazione dei vantaggi ottenuti dall'interscambio su aspetti sui quali si è già competitivi.

Questa tattica, sebbene semplice nella sua essenza rappresenta un metodo complementare rispetto ad altri tra i quali l'organizzazione d'incontri-spot i quali, sebbene utili, sono il più delle volte accessibili a più competitori e non sistematici; la stessa configura un *sistema di intelligence* (si veda anche: Droli, 2007) 'in embrione'.

La chiave del successo sta ancora una volta nella presenza di un metodo valido per produrre buone prassi di qualità, personalizzabili a un ritmo superiore a quello raggiunto dalla partnership approcciata. Accordi di esclusiva territoriale per

proteggere la nuova partnership internazionale - di secondo livello - senza un metodo in grado di produrre buone prassi a un ritmo adeguato aumenterebbero l'insoddisfazione di una o di entrambe le partnership e il rischio di accordi non ufficiali tra una delle due e altri gruppi, con conseguente 'fuga di know-how'.

3.10.3. Gestire la comunicazione interna e riservata con le partnership-obiettivo

L'individuazione delle aree d'interesse, la definizione di un metodo di produzione e la trasmissione intelligente dei contenuti creati formano nel loro complesso un primo piano per la gestione manageriale delle buone prassi. Nasce ora la necessità di comunicare la conoscenza prodotta a distanza e nel modo migliore possibile.

I primi scambi di corrispondenze avvengono, di norma tra proprietari, manager, quadri intermedi od operativi, ossia uniscono personale che occupa un livello gerarchico simile. Questo approccio solo talvolta riesce a fare breccia nelle routine interne.

La possibilità che i primi contatti sviluppino relazioni e che queste sfocino in un accordo di partnership internazionale finalizzato *anche* allo scambio di know-how dipende da più fattori tra cui i seguenti:

- *il risultato*: da quanto queste organizzazioni pensano sia conveniente per loro attivare lo scambio d'informazioni proprio con voi;
- *il processo*: dalla capacità dell'operatore proponente di *ascoltare* in modo attento le risposte che sono date, di capire appieno anche quello che non viene detto o scritto, dalla sua abilità di chiarire subito i dubbi.

Le capacità di ascolto, a parità di risultati prodotti in termini di numero e di qualità delle buone prassi prodotte rappresentano una delle leve più importanti. Il lavoro richiesto dallo scambio di know-how è, in minima parte simile allo stesso svolto da un ufficio di pubbliche relazioni.

Le informazioni veicolate sono sempre riservate e talvolta d'importanza strategica. La gestione di questo particolare tipo di risorsa richiede la conoscenza del back-ground produttivo di entrambe i partner, una fase di negoziazione e di arbitraggio, per evitare di svelare elementi che, una volta portati alla conoscenza del partner, potrebbero danneggiare una delle partnership.

Comunicare in genere richiede creatività, capacità di uscire dagli schemi senza romperli, *empatia e grande intuito*; caratteristiche simili a quelle di un ottimo investigatore. La tavola 3.10.e. offre uno schema di auto-valutazione utile al lettore che desidera migliorare le proprie sensibilità individuali di base, in vista di uno scambio di buone prassi tra la propria e un'altra partnership.

Tav. 3.10.e. Capacità di comunicazione e buone prassi: sensibilità individuali		
3 regole-base	1=sempre, spesso; 10=mai, di rado	Risposte (1-10)
1) <i>Ascoltare in modo approfondito</i>	<ul style="list-style-type: none"> - siete concentrati spesso sulle buone prassi disponibili? - usate più spesso il termine 'noi' anziché il binomio 'noi-voi'? - vi riesce difficile restare concentrati su quello che dicono gli interlocutori fino alla fine del loro discorso? - vi capita di rado di leggere un'e-mail o una telefonata 'fra le righe'? 	(___) (___) (___) (___)
2) <i>Parlare in modo chiaro</i>	<ul style="list-style-type: none"> - fate spesso frasi lunghe? - avete problemi di sintesi? - vi capita a volte di avere la sensazione di non essere capiti in quello che scrivete o dite? - pensate che 'saper scrivere' o 'saper parlare' siano cose che s'imparano a scuola? 	(___) (___) (___) (___)
3) <i>Rispondere in modo adeguato</i>	<ul style="list-style-type: none"> - evitate di comunicare decisioni sgradite agli altri o lo fate usando molti giri di parole? - tendete ad assumervi sempre la responsabilità di quello che scrivete-dite? - vi ricordate spesso di chiedere se la vostra risposta è stata chiara? - avete facilità a adattare il vostro comportamento in base a come si pone il vostro interlocutore? 	(___) (___) (___) (___)

La tavola propone elementi di riflessione generali, ma costituisce spesso un banco di prova impegnativo per alcuni degli addetti allo scambio delle buone prassi. La partnership, una volta creata richiede di sintonizzare continuamente le proprie necessità di scambio con le stesse manifestate dalla controparte alleata.

—

Il co-marketing porta i gruppi iniziali a coinvolgere in modo sempre più efficace altre partnership indispensabili per difendere il vantaggio creato, anche se queste sono attive in località molto distanti. L'ascolto, il dialogo, la condivisione, il consenso creato tra operatori non in competizione tra loro possono aprire 'nuove porte', ma possono anche provocare 'fughe di notizie'. Gestire la produzione e lo scambio di conoscenza all'interno della partnership di co-marketing rappresenta una delle sfide più importanti. L'equilibrio tra sincerità e ambiguità nelle relazioni con partnership internazionali entra di diritto nella lista degli elementi da creare se si desidera ottimizzare la produttività di un gruppo.

Caso 3.a. Leadership e cooperazione tra impresa e territorio: le partnership di Costa Crociere

Il mercato mondiale del crocierismo, con un incremento da cinquecento mila a oltre diciotto milioni di viaggiatori registrato tra il 1970 al 2010 ²⁷ costituisce uno tra i più dinamici nel periodo di riferimento. Costa Crociere rappresenta a sua volta una delle compagnie di trasporto navale tra le più prestigiose su scala internazionale. La compagnia è basata a Genova ed ha come oggetto 'l'esercizio dell'attività crocieristica, alberghiera e turistica in genere'. Costa rappresenta al tempo stesso uno dei brand più attivi sul fronte della partnership e di fatto tra i meglio promossi. Gli accordi che legano la compagnia navale italiana a soggetti terzi sono, in effetti numerosi. Costa Crociere opera in partnership con:

- società sportive quali Genoa, Sampdoria, Napoli e Juventus di cui è sponsor, così come con i tour-operator e con le agenzie di viaggio che ne trattano il prodotto;
- industrie automobilistiche quali FIAT - da diverso tempo -, in occasione della nascita di nuovi modelli, nel lancio di specifiche azioni promozionali o nella realizzazione di 'pezzi d'autore' ispirati alle livree delle navi Costa;
- il WWF - da giugno 2005 - con l'obiettivo di tutelare l'equilibrio naturale delle regioni marine protette e attraversate dalle proprie navi nel Mediterraneo, nel mare delle Grandi Antille e nel mare del Brasile nord-orientale;²⁸
- le società private o pubblico-private che gestiscono aree marine protette, da Miramare a Trieste, a Cabrera in Spagna, a Cap d'Agde in Francia, a La Galite in Tunisia;
- 'Cinecittà Entertainment' - dal 2006 -, una Spa fondata da Cinecittà Studios per creare animazioni innovative e migliorare in modo sistematico la soddisfazione dei propri clienti a bordo.²⁹
- Air France - dal 2007 - per aumentare in modo sistematico la validità, i benefici e i risultati ottenuti dal proprio programma di fidelizzazione;
- Emirates Airlines, compagnia di bandiera di Dubai tra le più importanti del medio Oriente - dai primi mesi del 2010 - per migliorare l'intermodalità e per offrire un'unica esperienza di livello 'superiore' ai propri clienti.
- autorità portuali quali Barcelona Palacruceros, Civitavecchia, Trieste, Savona e ovviamente con Genova - da diversi anni - al fine di migliorare la qualità e ampliare la gamma dei *servizi a terra*;
- l'Assessorato al Turismo e con l'Agenzia di Promozione Turistica della Regione Liguria - dal 2009 - per promuovere insieme il patrimonio artistico, naturale e gastronomico attraverso la proiezione di video promozionali,

l'organizzazione di serate a tema per ogni crociera, la preparazione di menù liguri, l'offerta di corsi di cucina tipica a bordo;

- altri.

Costa Crociere, possiamo dire:

- sfata il luogo comune che relega la partnership e il co-marketing a semplice ripiego;
- dimostra come la partnership sia necessaria se si desidera, ad esempio creare innovazione, aumentare la penetrazione del proprio brand sui mercati, ampliare la gamma dei servizi reali offerti ai viaggiatori o incrementare la sostenibilità ambientale;
- indica come cooperare con successo richieda una strategia precisa la quale persegue l'eccellenza nella direzione richiesta dal mercato.

L'organigramma della Compagnia prevede per questi e altri motivi la presenza di una figura professionale dedicata alle azioni di 'branding e partnership globale'.³⁰ Il caso di Costa Crociere aiuta tutti noi a pensare; indica una sentiero, forse laborioso, ma foriero di risultati. Lo stesso solleva alcune domande.

Una compagnia di grandi dimensioni e di visibilità internazionale come Costa reputa non solo utile, ma *necessario* fare co-branding, co-marketing e partnering in modo non episodico o improvvisato, ma *sistematico*, vale a dire *sulla base di un piano e del personale adatto*. Le piccole realtà, come già evidenziato nel corso del primo capitolo, avvertono necessità in comune a Costa; queste ultime tuttavia, quali possibilità hanno di 'seguire il buon esempio' in concreto?

I competitori in tutti i settori economici si accrescono in numero e diventano sempre più competitivi. Come 'girare a nostro vantaggio' la presenza sul mercato di una moltitudine di operatori interessate a raggiungere *i nostri stessi obiettivi*?

Le reti, le partnership internazionali e locali vanno infine moltiplicandosi nel settore dei trasporti navali e non solo. 'Fare co-marketing' è indispensabile, ma oggi rispetto al passato, è ancora sufficiente?

‘Fare squadra’ meglio dei concorrenti: il ‘Vantaggio co-marketing’ e il ruolo del ‘Responsabile co-marketing’

Creare risultati consistenti e duraturi attraverso il co-marketing è possibile. Le pagine precedenti del terzo capitolo hanno presentato solo alcuni dei casi d’eccellenza, le fasi necessarie e alcune delle attività le quali rendono possibile l’evoluzione di una partnership di co-marketing. Esistono tuttavia anche fenomeni storici di cui non si è detto e da considerare, quale ad esempio, il percorso di democraticizzazione e la crescente insicurezza di alcuni dei paesi della Costa sud del Mediterraneo i quali aumentano ancora l’importanza del co-marketing.

I moti rivoluzionari nel nord Africa e nel vicino Oriente stanno modificando le strategie di vendita di numerosi intermediari. Tour-operator, network d’agenzie, vettori aerei e compagnie navali che operano sul mercato globale si domandano come compensare il calo delle due destinazioni-leader della Costa Sud del Mediterraneo: Egitto e Tunisia. La tendenza ormai consolidata dell’ospite a prenotare sottodata sembra rafforzarsi nel tempo e fa sì che - con essa - aumenti il rischio da mancata vendita per gli operatori.

L’Italia è in cima alle classifiche dei paesi più ricercati sul web e vede riconosciuto il proprio ruolo di meta *sicura* nell’area del Mediterraneo. La possibilità di aumentare l’incoming e affermare il ruolo delle nostre realtà nell’Area dipende tuttavia da come i nostri operatori privati e pubblici sapranno consolidare la propria presenza sui mercati di sempre, creare prodotti complessi, conquistare nuovi mercati, aumentare soddisfazione e spese dei clienti attraverso iniziative sia individuali e sia di gruppo.

Il co-marketing può portare più risultati rispetto a quelli ottenibili attraverso iniziative individuali. La presenza di concorrenti che fanno squadra anch’essi per ottenere gli stessi risultati richiede tuttavia operatori in grado di fare co-marketing in modo sempre più produttivo e aumenta negli operatori la necessità di raggiungere un nuovo vantaggio: il ‘vantaggio co-marketing’.

Si tratta di un passaggio importante. Il concetto viene suggerito anche dal Cherubini il quale ci ricorda come «si ha co-marketing quando si sviluppa una *partnership*, vale a dire si persegue *un risultato a somma maggiore di zero* in cui tutti i partner ottengono un vantaggio anche se non omogeneamente ripartito» (Cherubini, 1999).

Il co-marketing sviluppato da questo testo si basa sul concetto di produttività delle singole iniziative. È possibile così definire il vantaggio co-marketing in termini *general* come *la posizione occupata dalle iniziative di co-marketing che raggiungono un rapporto costi/risultati inferiore a uno, rispetto alle iniziative individuali, analoghe, realizzate in periodi precedenti e/o alle stesse poste in essere dalla concorrenza.*

La qualità del dato che esprime il vantaggio co-marketing costituisce un elemento decisivo. Il co-marketing rappresenta un'attività la quale richiede creatività, managerialità e interdisciplinarietà. Il co-marketing può tuttavia evolvere da arte ad 'insieme di arte e tecnica' solo in presenza di dati affidabili dal punto di vista statistico, omogenei ai fini del confronto con i risultati ottenuti da altre partnership e utilizzabili anche ai fini del miglioramento delle specifiche iniziative.

La creazione di alleanze comporta un aumento della complessità nel modo di gestire un'impresa, un distretto d'impresе o una destinazione turistica. Il risultato 'in più' ottenuto attraverso il lavoro di squadra, ovvero il Ritorno sull'investimento nella partnership di co-marketing costituiscono tuttavia due degli elementi più utili - o forse gli unici davvero in grado di 'tenere uniti a lungo' due o più operatori tra loro *autonomi*, nell'opinione di più esperti.

Raggiungere, rendicontare e migliorare in modo costante i risultati ottenuti attraverso una partnership di co-marketing richiede - a questo punto - la presenza di competenze, di capacità e di abilità sia nuove e sia complementari rispetto a quelle esistenti. Esaminiamo in modo rapido i tre elementi.

Gestire iniziative di marketing realizzate insieme ad operatori autonomi senza potere ricorrere alla leva dell'autorità richiede delle *competenze specifiche*. I gestori delle imprese, come già avviene in alcune attività di tipo turistico e basate sulla partnership, in modo coerente con quanto affermato dal CNEL «sarebbe importante possedessero delle competenze manageriali specifiche, atte a facilitare i processi di partenariato d'impresa o pubblico-privato necessari, di tipo superiore, universitario o post-universitario».³¹

Le *capacità esecutive* dovrebbero anch'esse essere integrate rispetto alle stesse esistenti. Queste sono legate alla necessità di creare gli accordi necessari per 'fare di più con meno' nella ricerca, nello sviluppo, nella veicolazione dei brand, nella valorizzazione delle fonti di fatturato (risorse) e nella cattura delle opportunità di spesa (clienti), di reddito o d'impresa.

Le *abilità quotidiane* degli operatori dovrebbero essere rinforzate anch'esse. Alle abilità relative agli aspetti operativi e già create dovrebbero essere affiancate altre indispensabili per 'evolvere rarità giudicate di valore dagli ospiti in prodotti e servizi inimitabili' in modo da acquisire un vantaggio competitivo duraturo, ossia «sostenibile».³²

Il *Responsabile co-marketing* può, in sintesi costituire la figura professionale tra le più adatte a 'contenere e utilizzare' le competenze, le capacità e le abilità strategiche accennate, necessarie per il rilancio dell'Italian Style attraverso la partnership nelle piccole come nelle grandi realtà.

Capitolo 3 – Riferimenti

¹ La prima sede di Eataly è stata inaugurata il 26 gennaio 2007 a Torino ed ha raggiunto subito il successo per la possibilità di percorrere itinerari del gusto indoor, frequentare corsi di educazione alimentare, seguire seminari di cucina, conoscere grandi chef del territorio e naturalmente acquistare prodotti di qualità. I punti vendita Eataly alla fine del 2011 sono dieci tra Italia, Giappone e Stati Uniti.

² Gian Battista Dagnino e Giovanna Padula indicano le iniziative a basso rischio-crisi realizzate fra *cooperatori* con il termine di *simple dyadic coopetition*.

³ Fonte: Ancillary Revenue Conference, 1/2/2011, Milano.

⁴ Si tratta del modello di produzione *snella* (*lean production*) sviluppato dal 1948 da Taiichi Ohno, general manager della Toyota, conosciuto anche come ‘modello Toyota’ e basato sulla capacità dell’impresa di rispondere alle richieste dei clienti in tempo reale (*just-in-time*).

⁵ Fonte: newsletter TTG, 1/2/2011.

⁶ Dato 2011, stessa fonte.

⁷ Stessa fonte.

⁸ Il *last-minute* applica il concetto di *just-in-time* e il modello di produzione snella (*lean production*) sviluppato da Taiichi Ohno, general manager della Toyota a partire dal 1948; la proposta si rifà ad un modello di business di successo e che ha oltre sessant’anni di vita.

⁹ Bucklin e Sengupta (1993) definiscono il *Project payoff* come «il valore strategico dell’alleanza al netto dei costi di sviluppo».

¹⁰ Si veda anche: Anderson, 1990.

¹¹ L’Istituto Tecnico Statale per il Turismo di Lignano Sabbiadoro, ora aggregato all’ISIS di Latisana (UD) e fra i 10 istituti tecnici statali specialistici di settore in Italia, risulta essere il primo a proporre, dall’a.s. 2003-2004 agli studenti dell’ultimo anno un modulo-base di *partnering aziendale* tra i cui obiettivi rientra la produzione di un mini-progetto di co-marketing pubblico-privato spendibile e da presentarsi agli operatori locali.

¹² L’attività che consiste nel gestire una rete di vendita *lowcost* è generalmente detta di *cross selling*.

¹³ La polemica esistente negli Stati Uniti tra il Presidente Obama e l’American Association of Travel Agents – ASTA, nonché l’Association of Retail Travel Agent – ARTA per le recenti affermazioni del presidente americano circa l’inutilità dell’intermediazione turistica infuria proprio nel periodo in cui viene ultimata la stesura di questo libro.

¹⁴ Si veda ad esempio la politica per l’Italia sviluppata da due delle maggiori alleanze tra vettori aerei globali Star Alliance e Oneworld basate sul miglioramento dei rapporti con l’intermediazione. Fonte: Ryan, *Oneworld: La crescita sull’Italia passa dal trade*, Travelpeople, 21/2/2011; Agenzie protagoniste nei progetti di Star Alliance, TTGNotizie, 10/1/2011.

¹⁵ Si veda l'accordo tra Confindustria Assotrail e Trasportauto per il noleggio facilitato per i clienti delle agenzie di viaggi. Fonte: Assotrail e Trasportauto: accordo per le agenzie di viaggi, TTGItalia, 17/2/2011.

¹⁶ *In the cheap seats, With traffic expected to slow, low-cost air carriers are getting fancy*, The Economist, Jan, 27th 2011, disponibile su: <http://www.economist.com/node/18010533>.

¹⁷ Fonte: lastminute.com, ContactLab, 2011.

¹⁸ Fonte: lastminute.com.

¹⁹ L'aumento stimato nelle vendite complessive realizzate attraverso il web in Italia nel periodo 2010-2011 è del 43%, per un volume d'affari pari a quattordici miliardi di euro. Il 31% del totale (4,34 miliardi di euro) sarebbe prodotto attraverso il turismo. (Fonte: Casaleggio e Associati)

²⁰ Il significato letterale del termine, com'è noto è *tempesta di cervelli*, (in inglese *brain* = cervello e *to storm* = tempestare).

²¹ Fonte: costacrociere.it.

²² I tecnici delle organizzazioni conoscono questo problema come 'il dilemma del prigioniero' ipotizzato da Flood e Dresher presso la compagnia RAND e formalizzato da Albert Tucker. Si veda anche: Rapoport, Chammah, (1965). Il dilemma descrive due situazioni opposte in cui i 'giocatori', che nella metafora sono rappresentati da due delinquenti, catturati e messi alle strette dagli organismi di polizia devono decidere se tradirsi l'un l'altro (*competere*), se confermare la propria alleanza (*cooperare*), o se lasciare la scelta al caso.

²³ La socializzazione in generale è *il processo di apprendimento sociale che fa di una persona il membro di una comunità*. (Speltini, 2002).

²⁴ *In Tour operators: Horrible holidays*, The Economist, august 13th, 2011.

²⁵ La diffusione della prassi di compiere *missioni conoscitive (fact-finding missions)* all'estero a partire dai comitati organizzatori di grandi eventi sportivi, culturali o artistici va inquadrata anche in questa logica.

²⁶ Fonte: rayanair.com.

²⁷ Fonte: Costa Crociere.

²⁸ Costa Crociere, attraverso la partnership con il WWF International è la prima compagnia di crociere al mondo ad avere aderito alla fase di sperimentazione del Progetto Repecet, un sistema informatico che, grazie ad un network computerizzato, protegge e studia i cetacei, evitandone la collisione con le navi.

²⁹ La cooperazione ha già permesso nel 2006 di mettere in scena eventi speciali a bordo nelle navi Costa come 'Cinecittà Oscar' e 'Italians Do It Better', di realizzazione attività di entertainment innovative e di rappresentare spettacoli il cui livello di qualità è molto elevato.

³⁰ Costa persegue l'eccellenza in 4 ambiti distinti e separati, detti 'Business Excellence Sustainable Task' - BEST4: Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale. Fonte: Relazione impresa e Territorio: Costa Crociere, documento on-line:

<http://www.docstoc.com/docs/57910722/Relazione-Impresa-e-territorio-costa-crociere>. ‘La figura professionale addetta al co-marketing in Costa è detta Responsabile brand e partnership globale’.

³¹ Si veda: il Documento del CNEL alla Conferenza del Turismo Italiano, Genova, 20-21 settembre 2004.

³² Si veda anche: Barney (1991), Peteraf (1993).

Conclusioni generali: dal marketing al 'grande marketing'

Una situazione economica generale *difficile* offre, per paradosso *l'opportunità* di rendere più *forte* lo stesso concetto di *marketing*.

L'incertezza generale, la quale nasconde di fatto la crescita di due mercati quali il *luxury* e il *lowcost*, sta spingendo numerosi operatori a guardare in modo sempre più costruttivo risorse strategiche la cui importanza è stata sottovalutata a lungo quali il *made in Italy*, l'*Italian Way of Life*, in sintesi l'*Italian Style*.

I leader di mercato ci indicano il modo in cui risulta possibile affrontare questo nuovo scenario. Compagnie di grandi dimensioni si alleano in tutti i settori dell'economia e ci dimostrano come, sul mercato globale tutti siano vulnerabili.

La *promozione* rappresenta *uno* dei fronti su cui gli operatori lavorano insieme per tradizione. La *marca* rappresenta una delle risorse più importanti, la quale richiede di essere veicolata sul mercato internazionale con sempre più risultati, in tempi più rapidi e a costi sempre più contenuti. Il *co-branding*, la tecnica finalizzata a veicolare la marca, basata sul lavoro di squadra, nata nel 1930 nel settore della ristorazione USA e sempre più utilizzata dai grandi competitori, si sta affermando su ampia scala anche in Italia. La promozione e la vendita, sebbene importanti, rappresentano tuttavia solo due degli aspetti di *marketing* su cui è conveniente, necessario e urgente 'fare squadra'.

L'analisi delle tendenze in atto nel mercato per lo sviluppo di servizi e prodotti finalizzati ad aumentare la soddisfazione e le spese della clientela rappresenta un secondo ambito in cui gli operatori lavorano sempre più spesso insieme. I mercati che crescono, che non danno segnali di stanchezza e che si dimostrano attrattivi in termini economici non solo non si sono estinti, ma esistono e anzi continuano a espandersi. Il detto secondo cui *non è tutto oro quel che luccica* costituisce una verità di fatto, ma che va estesa anche al suo lato opposto. *Non tutto quello che è di colore nero, è negativo*.

Il dato legato al calo dei consumi *medi* nasconde la crescita *in simultanea* di un mercato orientato al risparmio (*lowcost*) e di un secondo più attratto dall'eccellenza a qualsiasi costo (*luxury*). Lavorare sul *lowcost* costituisce certo una necessità per molti. Entrare e restare sui mercati *luxury* costituisce invece una delle sfide da raccogliere se si desidera difendere il reddito delle produzioni di nicchia e quello prodotto dagli operatori che offrono servizi di alta gamma. La richiesta di esperienze e di prodotti *made in Italy* offre oggi, a tutti gli operatori del turismo, dell'agroalimentare, dell'artigianato o del manifatturiero la possibilità di vendere con minore difficoltà una serie di proposte a valore aggiunto molto elevato e al tempo stesso economiche; *da prezzo*. Un co-marketing *lowcost e luxury*, basato sulla nostra *storia*, sul concetto di *Italian Style*, sul *Sogno Italiano (Italian Dream)* e su altre risorse difficili da replicare proprio perché immateriali si sta già

affermando. I casi di piccole realtà le quali realizzano exploit nelle vendite sul mercato estero dal momento in cui iniziano a promuoversi in modo coordinato con il territorio, con le politiche a tutela della qualità e con il *paesaggio* non mancano.

Entrare (e restare) nel mercato *lowcost* e *luxury* rappresenta la sfida per un numero crescente di operatori. Il *co-marketing* si rivela utile anche per ridurre la concorrenza sui prezzi, per sfuggire dalla corsa al ribasso delle tariffe e per uscire dalla guerra commerciale, la quale, in alcuni settori è in pieno svolgimento. Progettare nuove centrali d'acquisto congiunte, migliorare l'efficienza delle centrali esistenti, aiutare i propri fornitori ad allearsi, coordinarsi con altri operatori autonomi che formano il prodotto, fare sì che i clienti possano spaziare fra una gamma molto più ampia di proposte tra cui scegliere, sono tutti accorgimenti basati sul *lavoro di squadra efficiente*, collaudati dai leader di mercato ed efficaci nell'abbassare i prezzi al pubblico, per creare valore e ridurre l'attenzione della clientela al prezzo. Numerosi operatori dimostrano di essere oltre le affermazioni di principio sulla necessità di 'fare sistema': lavorano insieme se e quand'è conveniente farlo, sebbene con molte incertezze.

Il *co-marketing* cresce negli ultimi anni sotto l'impulso di questi e di altri grandi cambiamenti. Un metodo di lavoro recente fondato sul *lavoro di squadra* si affianca a uno più datato basato sulle attività *individuali*. Un nuovo modello d'impresa, di consorzio e di distretto basato sulla partnership strategica tra fornitori, distributori, operatori, enti pubblici, sindacati, associazioni di categoria e altri, di tipo *orizzontale*, integra uno pre-esistente basato sulla gerarchia - *verticale* - o sulla cooperazione per finalità commerciali. L'integrazione degli approcci e degli schemi di lavoro sembra improcastinabile.

Il concetto di *rete*, è *piatto*, non rende l'idea delle relazioni profonde e trasversali create tra gli operatori, all'interno della propria business-community e tra settori diversi. Questo nuovo *tessuto* va creato o va rinforzato, dove rovinato da esperienze negative precedenti.

Il *co-marketing turistico, intersettoriale e industriale* desidera favorire l'evoluzione metodologica richiesta perchè un'altra precedente e di tipo tecnologico possa produrre a sua volta risultati sempre più consistenti e soprattutto duraturi.

Le attività di marketing *analitiche, strategiche, tattiche e operative* necessarie per *stare sul mercato*, ma fuori dalla portata dei singoli operatori, attraverso il co-marketing vengono realizzate da due o da pochi *partner in modo più completo, dettagliato e conveniente*.

Il *progetto di co-marketing* rappresenta il primo tra gli elementi capaci di aggregare (*unire*) i partner a parità di risorse economiche, legate alla leadership e tecnologiche. Gli operatori che hanno analizzato la situazione, hanno la possibilità di fissare *decisioni* in modo sempre più razionale e possono modificare le proprie

decisioni attraverso il progetto ‘a ragion veduta’. Questo elaborato è necessario innanzitutto per fissare il criterio attraverso cui raggiungere i risultati attesi. Troppe volte ‘l’unione ha creato la forza, ma la forza creata non è stata poi utilizzata per aumentare la soddisfazione e le spese dei clienti’. Il progetto di co-marketing permette di sostituire la *negoziazione*, un processo decisionale tipico dei processi *politici*, con l'*arbitraggio*, un approccio decisionale di tipo *economico*, basato sull’esigenza di fare convergere gli operatori su (alcune) decisioni basilari per ottenere i risultati attesi. Le decisioni contenute nel progetto di co-marketing rappresentano il primo tassello da costruire perché gli operatori creino sempre più valore verso il mercato, verso gli ospiti, verso gli intermediari e verso gli investitori. Il progetto e la strategia di co-marketing svolgono, in sintesi un ruolo simile allo stesso ricoperto dalla progettazione architettonica o ingegneristica nell’edilizia: facilitano la realizzazione di un’opera complessa, permettono alle ‘varianti in corso d’opera’ d’innestarsi al meglio con quanto fatto in precedenza, aiutano i singoli nella gestione delle attività di marketing quotidiane e ne facilitano la rendicontazione.

Le decisioni riguardo alle *cose-da-fare* per aggiungere i risultati attesi contenute nel progetto costituiscono la premessa necessaria per la definizione del *chi-fa-cosa*, ossia per costruire accordi di co-marketing funzionali alla creazione dei meccanismi necessari per fare co-marketing in concreto.

La missione di un accordo consiste proprio nel colmare *la distanza tra il dire e il fare co-marketing* senza perdere la direzione, la coerenza e l’innovazione fissata attraverso il progetto. Due o più operatori, attraverso un accordo di co-marketing possono capire *cosa funziona e cosa no*, *chi sta facendo bene* e chi invece *va aiutato a fare sempre meglio* in itinere. Più casi e ricerche dimostrano come gli accordi di co-marketing possano spostare verso l’alto (*to leapfrog*) la curva delle visite ai siti web, delle richieste di informazioni (o preventivi) e delle vendite, qualora questi seguano una direzione e laddove il marketing individuale sia gestito in modo efficace.

Gli accordi rappresentano in *generale*, un modo nuovo di creare risultati e uno degli strumenti essenziali per aumentare la soddisfazione dei clienti, dei partner e della comunità d’interessi. Gli accordi di co-marketing in termini *dinamici*, possono aiutare due o più operatori a lavorare insieme in modo sempre più produttivo fino al punto da raggiungere i risultati prodotti da altre realtà di tipo individuale e le cui organizzazioni hanno dimensioni simili rispetto a quelle raggiunte dalla partnership.

Non tutte le iniziative di co-marketing richiedono la stesura di un accordo *ad-hoc*, pena la burocratizzazione del co-marketing. Le partnership di co-marketing nate grazie ad uno o più accordi costituiscono un fenomeno emergente su scala globale. Queste organizzazioni *orizzontali* sono in grado di affiancare le organizzazioni gerarchiche (private e pubbliche) *verticali* nel ruolo di *meccanismi*

di transazione (Williamson, 1975) tra *mercato* e *risorse*. Le stesse si diffondono in tutti i settori economici e nel pubblico.

Esiste in sintesi la possibilità di creare una ‘quasi fusione’, un’unione rispettosa dell’autonomia delle rispettive organizzazioni, una ‘quasi-impresa’. La partnership di co-marketing non rappresenta un’impresa, ma costituisce un meccanismo il quale può raggiungere prestazioni simili o superiori rispetto alle stesse ottenute da un’unica realtà (*effetto USB*).

Se esistono le *luci*, non mancano le *ombre*, ossia i *limiti* del co-marketing. Questa branca del marketing non si addentra *a monte*, nelle questioni di politica economica di pertinenza pubblica, legate al management, alla responsabilità sociale o alla tutela delle risorse, naturali, culturali e storiche. Migliorare la produttività delle iniziative proposte richiede inoltre l’adozione di forme di coinvolgimento individuale e sociale specifiche *in itinere*. Il co-marketing in questo senso, «si concentra sulle attività e non sulla gestione dei soggetti coinvolti» per Cherubini (1999). La partnership di co-marketing che si dimostra *produttiva* risulta infine più *attrattiva* verso i possibili partner. L’ingresso di operatori sempre più numerosi aumenta il rischio di incorporare obiettivi non compatibili fra loro, mentre la comparsa di enti pubblici o di associazioni di categoria - laddove necessaria - fa sì che entrino in gioco i tempi della politica legati ad esempio alle scadenze elettorali e al rinnovo dei mandati. Gestire una centrale d’acquisto, finanziare insieme ad altri un piano di rinforzo competitivo, facilitare una struttura di marketing espressione della volontà di più operatori richiede il *co-management*; uno dei limiti *a valle* del co-marketing.

Il co-marketing turistico, intersettoriale e industriale - più banalmente - costituisce lo strumento caratterizzato da potenzialità e da limiti, in assenza del quale ogni operatore produce risultati economici inferiori rispetto a quelli che potrebbe produrre a parità di altre condizioni.

Questo testo presenta esso stesso e volutamente dei limiti, in assenza dei quali potrebbe apparire come salvifico. L’apparente semplicità della metodologia, la ‘superficialità’ delle buone prassi e soprattutto la schematicità delle tavole di lavoro proposte non dovrebbero ingannare un operatore esperto. Dietro alla semplicità delle domande poste dalle tavole proposte, quale ad esempio quella sulle *reali aspettative del cliente* (Tavola 3.c.1.) si nascondono nientemeno che la profondità della mente umana, la radice dell’azione sociale e la base dell’iniziativa economica, vale a dire gli oggetti di studio considerati da discipline quali la psicologia, la sociologia e l’economia. Le tavole presentate vanno intese quindi come uno strumento utile a porsi le domande *giuste* e a individuare le prime e possibili risposte.

Metodologia, buone prassi e tavole di autoanalisi dovrebbero essere utilizzate in modo *flessibile*, in modo da divenire sempre più adatte alla realtà che

ne fa uso, ma *senza subire smembramenti*. Marketing e co-marketing rappresentano, in effetti i due lati della stessa medaglia: il risultato economico.

L'insieme dei vantaggi ottenuti attraverso l'unione tra marketing e co-marketing può essere tale da ripagare ampiamente i clienti, i partner e la comunità per gli sforzi fatti. I competitori che fanno squadra tuttavia non mancano. Se desideriamo creare prosperità attraverso l'Italian Style siamo chiamati a fare co-marketing sempre meglio, sia rispetto al passato e sia nei confronti dei competitori che già collaborano.

Uscire dall'*impasse* richiede in conclusione l'alleanza tra marketing e co-marketing, tra scienze economiche e sociali, possiamo dire tra arte e scienza. Una situazione di difficoltà, ma la quale nasconde la nascita di due nuovi mercati sembra lasciare aperti degli spiragli. La possibilità di raggiungere risultati alla nostra portata dipende dalla nostra abilità di unire attività individuali e di gruppo, ossia creare un *grande marketing*.

L'esigenza di 'fare squadra' è antica quanto l'uomo. Per dirla con parole pronunciate in tempi diversi da quelli di oggi e da persone estranee al marketing turistico, intersettoriale e industriale:

«Un fratello aiutato da un fratello è come una fortezza; gli amici come il catenaccio di un castello».

La Bibbia, proverbio, 18-19.

I desideri di felicità e di prosperità, ossia la posta in gioco rappresentano elementi costanti. Ciò che cambia sono, in sintesi i risultati particolari attesi, le modalità e gli strumenti da utilizzare per raggiungerli.

Bibliografia

Adler, L., (1966), *Symbiotic Marketing*, *Harvard Business Review*, 44 (November-December), 59-71.

Anderson, E., Weitz B., (1992), *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.

Anderson, E., (1990), *Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance*, *Sloan Management Review*, Volume: 31, Issue: 2, 19-30.

Anderson, J.C., Narus, J.A., (1990), *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.

Arcari, A.M., (1996), *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, Egea, Milano.

Argyris C., Shön D., (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading.

Assael, H., (1968), *The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution*, *Journal of Marketing*, n.32 (April), 21-8.

Axelrod, P., (1984), *The evolution of Cooperation*, New York, Harper Collins.

Barney, J., (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

Barney, J.B., Hansen, M.H., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior (Winter, 1994), 175-190.

Bartolomeo, M., Malaman, R., Pavan, R., Sammarco, G., (1995), *Il bilancio ambientale d'impresa*, Pirola & Impresa Ambiente, Milano.

Benson, J.K., (1975), *The Interorganizational Network as a Political Economy*, *Administrative Science Quarterly*, 20 (June), 229-49.

Bettis, R., Hitt, M.A., (1995), *The New Competitive Landscape*, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, numero speciale: *Technological Transformation and the New Competitive Landscape*, 7-19.

Berle, A.A., Means, G.C. jr, (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World, New York.

Berman, S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M., (1999), *Strategic Stakeholder Management, an Instrumental Approach*, *Academy of Management Journal*, October 1999, Vol. 42, Issue 5.

Bernardini, P., (1997), *Le joint venture: profili giuridici e modelli contrattuali*, Egea, Milano.

Brandeburger A. M., Nalebuff B. J. (1996), *'Co-opetition'*, Doubleday, New York.

Brusa, L., (1979), *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano.

Bucklin, L. P, Sengupta, S., *Organizing successful co-marketing alliances*, *Journal of Marketing*, v57, n2 (Apr 1993), 32-46.

Butler, R.W., (1980), *The concept of tourism area cycle of evolution: implications for management of resources*, *Canadian Geographer*, 24 (1), 5-12.

Califano, G.V., (1999), *I consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi e le società consortili*, Giuffrè, Milano.

Campaner, U., (1995), *Alcuni elementi strutturali dell'offerta alberghiera in Italia*, in *Economia e politica del terziario*, n.3.

Casarin, F., (2007), *Il Marketing dei prodotti turistici, Specificità e varietà*, Vol. II, Giappicelli Editore Torino.

Carù, A., Cova B., a cura di, (2006), *Marketing mediterraneo. Tra metafora e territorio*, EGEA, Milano.

Cassano, F., (1996), *Il Pensiero Meridiano*, Laterza & Figli, Bari.

Cherington, P., T., (1913), *Advertising as a Business Force*, Doubleday, New York.

Cherubini, S., Canigiani M., (2002), *Internet Sport Co-markting*, Franco Angeli, Milano.

Cherubini, S., (1999), *Tendenze e dimensioni del co-marketing sportivo*, in Cherubini S., Canigiani M., (a cura di), *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, Angeli, Milano.

Cherubini S., Eminente G. (1986), *Dal prodotto al sistema (passando per i servizi)*, *l'Impresa*, n. 6.

Child, J., Faulkner D., (1998), *Strategies of Co-operation*, Oxford University Press, New York.

Ciurnelli, G., (1991), *Problemi giuridici contrattuali nel franchising turistico*, *Politica del Turismo*, n.3.4.

Coase, R., (1937), *The Nature of the Firm*, in *Economica*, Blackwell Publishing, Oxford, Vol. 4, n. 16, 386-405.

Confalonieri, M., (2001), *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, Torino.

Contractor, F.J., Lorange P., (1988), *Why should firms cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures*, in Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, New York.

Costa, P., Manente, M., (1993), *The Economic Impact of Tourism in Italy: a Multiregional Multisectorial Analysis for 1988*, Quaderno Ciset n. 3, Università di Venezia Cà Foscari. Paper presented at the "Tenth International Conference on Input-Output Techniques", Sevilla, March 29 - April 3, 1993.

Cova, B., (2003), *Il marketing Tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.

Cova, B., (2004), *Une pensée méridienne du marketing? Prospective pour un marketing méditerranéen*, Cahier de Recherche N. 2b, Marsiglia: Laboratoire Savoir Sud/Euromed Marseille.

Cravens, D.W., Piercy N.F., Shipp S.H., (1996), *New Organisational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm*, in *British Journal of Management*, Vol. 7, n. 1, 203-218.

Dagnino G. B., Padula G., paper: *Coopetition Strategy. A new kind of Interfirm Dynamics for Value Creation?*, convegno: EURAM – The European Academy of Management Innovative Research in Management, Stoccolma, 9-11 maggio 2002.

Dall'Ara, G., (2010), *Manuale dell'Albergo Diffuso*, Angeli Editore, Milano.

Dall'Ara, G. (2004), *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*, Paper Patto del Matese, Estratto della ricerca, Campobasso.

D'Anselmi, P., (2008), *Il barbiere di Stalin. Critica del lavoro (ir)responsabile*, Università Bocconi Editore.

Depperu, D., (1996), *Economia dei consorzi tra imprese*, Egea, Milano.

Di Rosa, G., (1998), *L'associazione temporanea d'impresa. Il contratto di joint venture*, Giuffrè, Milano.

Dore, R., (1973), *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, California University Press, Berkeley Los Angeles.

Doz, Y.L., (1988), *Technology Partnerships Between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues*, *International Studies of Management and Organization*, 17 (4), 31-57.

Droli, M., Dall'Ara, G., (2011), *Ripartire dalla bellezza. Il Revenue dei Centri Storici e degli Alberghi Diffusi*, CLEUP, Padova.

Droli, M., (2009), *Rivitalizzare il mosaico attraverso l'Albergo Diffuso virtuoso. Backstage di partnering strategico*, XIV Convegno Internazionale Interdisciplinare: *Il backstage del mosaico paesistico-culturale: invisibile*,

inaccessibile, inesistente, Università degli Studi di Udine, Gorizia, 24-25 settembre.

Droli, M., (2008), *Trasformare un fiume in un prodotto turistico sostenibile*, LINT, Trieste.

Droli, M., (2007), *Partnering turistico: L'impostazione, la creazione, l'organizzazione e il rinforzo continuo della partnership strategica di successo*, Edizioni universitarie Forum, Udine.

Droli, M., (2004), *Estate 2004. Perché evolvere dal vecchio al nuovo sistema*, S.I.G.M.A.Tur. FVG-sistema informativo per la gestione del marketing e dell'alleanza turistica regionale, Report non pubblicato.

Drucker, P. (1967), *The Practice of Management*, New York, Harper and Row.

Durkheim, E., (1989), *Breviario di sociologia*, La Spezia, Melita.

Eisenhardt, K.M., (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review*, in *Academy of Management Review*, Vol. 14, n. 1, 57-74.

Fisher, R., (1930), *The Genetical Theory of NATural Selection*, Clarendon Press, Oxford.

Freeman R.E., (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Publisher, London 1984.

Freeman, J., Hannan M., (1977), *Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations*, in *American Journal of Sociology*, vol. 88, 1116-45.

Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, 13 sept., N.Y.

Frazier, G.L., Spekman, R. E., O'Neil, C., (1988), *Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets*, *Journal of Marketing*, 52 (October), 52-67.

Frazier, G. L., (1983), *Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective*, *Journal of Marketing*, 47(Fall), 68-78.

Galetti, C., (1995), *Joint venture, dalla concezione alla realizzazione*, II ed., Franco Angeli Editore, Milano.

Gaski, J.F., (1984), *The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution*, *Journal of Marketing*, n.48, (Summer), 9-29.

Geringer, J.M., (1991), *Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 41-62.

Gilbert, E.W., (1939), *The growth of inland and seaside health resorts in England*, *Scottish Geographical Magazine*. 55, 16-35.

Gnyawali, D. R., Madhavan, R., (2001), *Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective*, in *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.

Go, F.M., Pine, R., (1995), *Globalization Strategy in the Hotel Industry*, Routledge, London.

Gobbo, L., Camuffo, A., (1997), *Partnership organizzative nel settore turistico*, in *Sviluppo e Organizzazione*, novembre-dicembre.

Grandinetti, R., (1993), *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*; ETAS, Milano.

Grandori, A., (1984), *Teorie dell'organizzazione*, Giuffrè, Milano.

Hamel, G., (1991), *Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances*, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, numero speciale estate, 83-103.

Harrigan, K., (1985), *Strategies for Joint Venture*, Lexington Books.

Harrigan, K. R., 1986. *Management for Joint Venture Success*, New York: Lexington Books

Harrigan, K. R., 1987, *Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition*, *Columbia Journal of World Business*, 22(2), 67-69.

Heide, J. B., John, G., (1988), *The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels*, *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35.

Hirsh, F., (1976), *Social Limits to Growth*, The Twentieth Century Fund, (trad.it.): (2001), *I limiti sociali allo sviluppo*, Milano, Bompiani, Studi.

Iasevoli, G., (1999), *Atti del convegno sul 'Co-marketing'*, organizzato da Systech il 20/10.

Jackson, B. B., (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington Books, Lexington, MA.

Johnston, R., Lawrence P. R., (1988), *Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership*, *Harvard Business Review*, 66 (July-August), 94-101.

Jossa, B., (1991), *Macroeconomia*, Padova, Cedam.

Kotler, P., Bowen J.T., Makens J.C., (2010), *Marketing del turismo*, Pearson, Prentice-Hall, Milano-Torino. Titolo originale: *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5th edition, Kotler, Bowen, Makens, Pearson Education, publishing as Prentice-Hall, 2010.

Kuhn, T.S., (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, trad. it. (1969) *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi.

Lado A., Boyd N., Hanlon S. C. (1997), *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.

Lai, A., (1990), *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Granfo Angeli, Milano.

Lazzaretti, L., (1993), *L'internazionalizzazione del mercato turistico-alberghiero italiano*, in: *Quinto rapporto sul turismo italiano*, Mercury, Firenze.

Lendrum, T., (1997), *The Strategic Partnering Handbook. A Practice Guide for Managers*, McGraw-Hill, NY.

Levinthal D. A., Fichman M., (1988), *Dynamics of Interorganizational Attachments: Auditor-Client Relationships*, *Administrative Science Quarterly*, 33 (September), 345-69.

Levitt, T., (1980), *Marketing success through differentiation of anything*, *Harvard Business Review*.

Lorenzoni, G., (1993), *Accordi fra imprese e strategia competitiva*, in *Economia & Management*, vol. 15, luglio, p.25.

Lorenzoni, G., (1983), paper: *From vertical integration to vertical disintegration: a case of successful turnaround*, SMS Conference, Montreal.

Lucarelli, G., (1998), *L'arte di essere creativi*, Quattroventi, Urbino.

Macneil, I.R., (1980), *The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven, CT.

Manente, M., Furlan, M.C., Scaramuzzi, I., (1998), *Training strategies and new business ideas for the development of a local system of tourism supply. The role of partnerships*, Quaderno Ciset n. 21, Università di Venezia Cà Foscari. Paper presented at the "TRC Meeting" (Tourist Research Center), Leeuwarden, The Netherlands, May, 1997.

Marcati, A., (1997), *Accordi di Marketing*, in Valdani E. (a cura di), *Marketing*, UTET, Torino.

Maslow, A., (1954), *Motivation and Personality*, McMillan-Harper and Brothers, New York.

Massari, L., (1987), *I consorzi Volontari fra imprese: profilo giuridico ed economico*, in *Scritti di economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini Editore, Pisa.

Muller, W. F., (1970), *A Primer on Monopoly and Competition*, Random House, Inc., New York.

Nanetti, F., (1998), *L'arte di dialogare*. QuattroVenti, Urbino.

Nash, J. F., (1950), *Equilibrium points in n-person games*, Proceedings of the National Academy of the USA, 36(1), 48-49

Normann, R., (1992), *La gestione strategica dei servizi*, ETAS, Milano.

Ohmae, K., (1989), *The Global Logic of Strategic Alliances*, *Harvard Business Review*, 67 (2), 143-152.

Ohmae, K., (1985), *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, NY.

Ouchi, W., (1980), *Markets, Burocracies and Clans*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n. 1, 129-141.

Pallavicini, G., (1968), *Strutture integrate nel sistema distributivo italiano*, Giuffrè, Milano.

Parkhe, A., (1993), *Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures*, in «Academy of Management Review», Vol. 18, n. 2, 227-268.

Pechlaner, H., Weiermair, K., a cura di, (2000), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.

Peteraf, M. (1993), *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, *Strategic Management Journal*, n.14: 179-191.

Pfeffer, J., Salancick G., (1978), *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.

Pine J., Gilmore J., (1999), *The experience economy*, Harvard Business School Press, Boston.

Porter, M., (2004), *Le determinanti del successo di un sistema imprenditoriale. Correlazione tra politiche e risultati. Risultati di uno studio su 7 nazioni*, in: *Il Progetto Friuli Venezia Giulia; Verso una Visione Economica Condivisa*, Monitor Company Group, Cambridge.

Porter M., Fuller M., (1986), *Coalitions and Global Strategy*, in: Porter M. (ed), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 315-343, Boston,

Porter, M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free press, New York, trad. it. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunit , Einaudi, Torino.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., (2004), *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Il Sole24Ore, Milano.

Propersi, A., (1992), *Le joint venture*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Rapoport, A., Chammah. A.M., (1965). *Prisoner's Dilemma*, University of Michigan Press.

Richardson, G.B., (1972), *The Organisation of Industry*, *Economic Journal*, Vol. 82, n. 327, 883-896.

Rispoli, M., Tamma, M., (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.

Rugiadini, A., (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.

Ruisi, M., (1999), *I consorzi alberghieri*, Giuffrè, Milano.

Schillaci, C.E., (1988), *Profili economico-aziendali della formula joint venture*, Giuffrè, Milano.

Severino, F., *Il Cultural Planning: l'inclusione politica della società civile nel processo decisionale*, Scuola di Politica, 30 novembre 2010. Dispensa scaricabile on line da: www.scuoladipolitica.it.

Silverstein M.J., Fiske N., (2004), *Trading up. La rivoluzione del lusso accessibile*, ETAS, Milano.

Spekman, R. E., Kirti S. (1990), *Toward a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances*, Report No. 90-114 (August), Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Speltini, G., (2002), *Socializzazione e sviluppo del gruppo*, in *Stare in gruppo. Fare squadra con gli amici, nello sport, sul lavoro, in politica*, Collana *Farsi un'idea*, Editore Il Mulino, Bologna.

Stansfield, C.A., (1978), *Atlantic city and the resort cycle. Background to the legalisation of gambling*, *Annals of Tourism Research*, 5(2), 238-251.

Stinchcombe, A., (1965), *Social Structure and Organizations*, in *Handbook of Organizations*, James March ed. Rand McNally, Chicago.

Trentini, A., (2001), *La riforma del turismo*, Collana *Commercio e Servizi*, Maggioli, Rimini.

Trezza, B., Petriccione, S., (1974), *La teoria del second best*, in *Collana di studi della Commissione analisi dei sistemi*, Casa per il Mezzogiorno, Laterza, Bari.

Varaldo, R., Ferrucci, L., (1993), *La natura e la dinamica dell'Impresa Distrettuale*, ETS, Pisa.

Vardarajan, P., Rajaratnam R.D., (1986), *Symbiotic Marketing Revisited*, *Journal of Marketing*, 50 (January), 7-17.

Veblen T., (1999), *La teoria della classe agiata*, Edizioni di Comunità, Torino, titolo originale: *The theory of the leisure class* , prima edizione 1899, MacMillan Company, London.

Vecchiato, G., Napolitano, E.M., (2008), *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali, Crescere tra etica e competizione*, Collana *Management Tools*, Franco Angeli, Milano

von Neumann, J., Morgenstern O., (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press; III ed. (1953).

Young, B. (1983), *Touristisation of traditional Maltese fishing-farming villages*, *Tourism Management*. 4(1), 35-41.

Weber, M., (2001), *La scienza come professione. La politica come professione*, Edizioni di Comunità, Torino; titoli originali: *Wissenschaft als Beruf* (1917), *Politik als Beruf* (1919), atti dei convegni.

Weber, M., (1958), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino, Einaudi.

Williamson, O.,(1985), *Assessing Contract*, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1 (1), 177-208.

Williamson, O., (1975), *Markets and Hierarcies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

Woodward, J., (1965), *Industrial organization: theory and practice*, Oxford U.P., Oxford. Trad. It., (1975), *L'Organizzazione industriale: teoria e pratica*, Rosembrg & Sellier, Torino.

World Tourism Organization, World Tourism Organization Business Council, Canadian Tourism Commission, KPMG, *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*, 2003, pg.8, Madrid.

Zan S., (a cura di), (1988), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna.

Stampato nel mese di dicembre 2011 presso la CLEUP sc
"Coop. Libreria Editrice Università di Padova"
Via G. Belzoni, 118/3 - Padova (Tel. 049/650261)
www.cleup.it